



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

A importância dos desportos náuticos na promoção do destino turístico Portugal

O caso do remo

André Moraes Bettencourt da Câmara Correia

Orientadora: Professora Doutora Sónia Sebastião

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em
Ciências da Comunicação, vertente de Comunicação Estratégica

Lisboa

2016

VALORIZAMOS PESSOAS

RESUMO

O presente estudo engloba os aspectos da comunicação estratégica no ambiente do binómio do turismo e desporto. Pretende verificar de que forma uma estratégia de comunicação no desporto do Remo pode contribuir para a promoção de Portugal como destino turístico, compreender como é realizada a comunicação dos vários *stakeholders* deste mercado e avaliar qual a estratégia mais adequada para a promoção deste nicho de mercado do turismo.

Em termos metodológicos, realizaram-se entrevistas individuais semi-estruturadas em profundidade a informadores qualificados, seguindo um guião organizado de modo a recolher informação sobre: a perspectiva política do ponto de vista do turismo; a visão da tutela desportiva; o ponto de vista do mercado do lado da oferta; e o ponto de vista do mercado do lado da procura.

A pesquisa teórico-prática realça a importância do desporto e do turismo para a economia, havendo uma oferta estruturada de produtos e actividades desportivas que respondem à procura do mercado. Foram identificados dois produtos estruturados no desporto do Remo, com relevância para o turismo e com potencial de comunicação: os centros de Treino de Remo, com uma oferta e mercado bem definidos, com vantagens competitivas identificadas; e os eventos de Remo, como a *Lisboa Classic Regatta*, com um historial de retorno mediático notável, reflexo de um planeamento de comunicação estratégica.

Concluimos que a comunicação desses produtos estruturados deverá ser planeada, pensada e gerida estrategicamente, tendo em conta e envolvendo todos os seus públicos, unificando as várias acções de comunicação concebidas para atingir os objectivos definidos.

Palavras Chave: Estratégias de Comunicação, Noticiabilidade, Turismo, Desporto, Remo, Eventos.

ABSTRACT

This study covers the aspects of strategic communication in the tourism and sport environment. It intends to verify how a communication strategy in the rowing sport can contribute to the promotion of Portugal as a tourist destination, understand how is accomplished the communication of the various stakeholders in this market, and evaluate the most appropriate strategy for the promotion of this niche tourism market.

In terms of methodology, there were individual semi-structured in-depth qualified informants, following an organized script to collect information on: the political perspective of the tourism point of view; the perspective of the sport governing body; the point of view of the supply side of the market; and the point of view of demand side market.

The theoretical and practical research highlights the importance of sport and tourism for the economy, with a structured range of products and sporting activities that respond to market demand. There were identified two structured products in the rowing sport, with relevance for tourism and communication potential: Rowing training centers with an offer and well-defined market with competitive advantages identified; and rowing events, such as the *Lisbon Classic Regatta*, with a remarkable mediatic return history, reflecting a communication strategy planning.

We conclude that the communication of these structured products must be planned, designed and managed strategically, taking into account and involving all its stakeholders, unifying the various communication activities designed to achieve the objectives set.

Key Words: Communication Strategies, Newsworthiness, Tourism, Sports, Rowing, Events.

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|------|
| ÍNDICE DE QUADROS..... | VII |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | VIII |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1. OPÇÕES METODOLÓGICAS | 4 |
| 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-TEMÁTICO | 8 |
| 2.1. A Comunicação e as Organizações | 8 |
| 2.2. A Noticiabilidade, o <i>Gatekeeping</i> e o <i>Agenda Setting</i> | 10 |
| 2.3. O Turismo Desportivo | 16 |
| 2.4. O Turismo Náutico – o Caso do Remo | 20 |
| 2.5. Os Eventos Desportivos e o Turismo | 21 |
| 3. O MERCADO DOS CENTROS DE REMO EM PORTUGAL..... | 24 |
| 3.1. Pesquisa da Situação | 25 |
| 3.1.1. Pesquisa da Envolvente Externa Macro | 25 |
| 3.1.2. Pesquisa da Envolvente Externa Micro | 31 |
| a) O Mercado e Segmentos de Mercado | 31 |
| b) Canais de Distribuição..... | 35 |
| c) Consumidores | 36 |
| d) Concorrentes..... | 36 |
| 3.1.3. Análise Interna – <i>Avizaqqua Team Center</i> | 41 |
| 3.1.4. Análise SWOT..... | 44 |

| | |
|--|-----|
| 3.2. Histórico de Comunicação dos Centros de Remo | 46 |
| 3.3. <i>Target</i> de Comunicação dos Centros de Remo..... | 50 |
| 4. O CASO DA LISBOA CLASSIC REGATA..... | 51 |
| 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 61 |
| 5.1. Relevância do mercado dos centros de treino de Remo em Portugal para o turismo | 63 |
| 5.2. Relevância dos eventos desportivos na promoção do desporto do Remo e como geram noticiabilidade | 64 |
| 5.3 Estratégias de comunicação dos vários <i>stakeholders</i> do desporto do Remo | 68 |
| 5.4. Estratégias para a promoção turística do Remo..... | 69 |
| CONCLUSÕES..... | 73 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 76 |
| APÊNDICES | 82 |
| APÊNDICE 1 – ENTREVISTA PEDRO FERREIRA | 82 |
| APÊNDICE 2 – ENTREVISTA ADOLFO MESQUITA NUNES | 88 |
| APÊNDICE 3 – ENTREVISTA LUÍS AHRENS TEIXEIRA | 98 |
| APÊNDICE 4 – ENTREVISTA PEDRO VEIGA | 104 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Variação do Produto Interno Bruto (PIB) – 2013 e 2014 | 26 |
| Quadro 2 - Consumo privado e público – Taxa de variação homóloga (%)..... | 27 |
| Quadro 3 – Produtividade e custos laborais – Taxa de variação anual (%)..... | 28 |
| Quadro 4 - Resumo da análise da situação externa macro..... | 30 |
| Quadro 5 – Mercado dos centros de treino – Segmentos Remo e Canoagem..... | 32 |
| Quadro 6 - <i>Players</i> no Mercado e Segmentos | 37 |
| Quadro 7 - Resumo da análise da situação externa micro..... | 40 |
| Quadro 8 – Concorrentes em Espanha..... | 44 |
| Quadro 9 – Análise SWOT – Centros de treino de Remo | 45 |
| Quadro 10 – Programa de Comemorações do 150º Aniversário da Associação Naval de Lisboa | 52 |
| Quadro 11 – Comissão de Honra da Lisboa <i>Classic Regatta</i> 2006..... | 54 |
| Quadro 12 – Dados da Lisboa <i>Classic Regatta</i> 2005 e 2006..... | 55 |
| Quadro 13 – Rúbricas de orçamento de comunicação da Lisboa <i>Classic Regatta</i> | 57 |
| Quadro 14 - <i>Clipping</i> da Lisboa <i>Classic Regatta</i> | 60 |
| Quadro 15 – Blocos de perguntas das entrevistas..... | 62 |
| Quadro 16 – Matriz SWOT das entrevistas..... | 71 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo original das cinco forças de Porter | 7 |
| Figura 2 – Modelo original de <i>Agenda Setting</i> | 13 |
| Figura 3 - Versão do <i>Media Tenor</i> do modelo de <i>Agenda Setting</i> | 14 |
| Figura 4 – <i>Agenda Setting</i> e o <i>Agenda Cutting</i> | 15 |
| Figura 5 – Chegadas Internacionais de Turistas 2012 | 16 |
| Figura 6 – Matriz Motivações VS Produtos – Plano Turismo 2020..... | 19 |
| Figura 7 – Espaço de Exposição da <i>Avizaqcu</i> – Regata Internacional de Lucerna | 47 |
| Figura 8 – Imprensa Nacional – Revista <i>Visão</i> | 47 |
| Figura 9 – Imprensa Internacional – Revista <i>Row 360</i> | 48 |
| Figura 10 – Comunicação do Centro de Estágio do Porto Antigo | 48 |
| Figura 11 - Inauguração do C.A.R.R. do Pocinho | 49 |
| Figura 12 - O <i>Endorsement</i> ao C.A.R.R. do Pocinho | 50 |
| Figura 13 – Proposta da Logomarca..... | 58 |

INTRODUÇÃO

Em tempos de globalização e de uma competição feroz entre países e regiões para atrair visitantes, os vários nichos de mercado ganharam importância nas estratégias desenvolvidas para responder à procura também cada vez mais exigente dos consumidores.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)¹ desenvolvido para o horizonte temporal 2006-2015, define dez produtos turísticos estratégicos de oferta com potencial competitivo. Um desses produtos turísticos estratégicos é o turismo náutico, considerando o facto de Portugal ter uma extensa linha de costa e planos de água interiores com condições favoráveis à prática dos desportos náuticos ao longo de todo o ano, inclusive no período invernal.

Outro dos produtos estratégicos é o turismo de natureza, onde as actividades de carácter desportivo também se enquadram. Manuel Pinho, Ministro da Economia e da Inovação do XVII Governo Constitucional (2005-2009), termina a sua introdução no PENT referindo que Portugal tem “recursos excepcionais em termos de localização, segurança do País, património histórico e cultural, afabilidade e adaptabilidade dos portugueses, qualidades das praias, potencial em desenvolver o golfe e as actividades náuticas” (Turismo de Portugal, I.P., 2007).

A importância do mar tem ganho grande relevância no nosso país, com a “sua percepção como elemento privilegiado de qualidade ambiental e bem-estar, associado a padrões muito elevados da função residencial e a várias actividades de recreio e lazer” (Sousa & Umbelino, 1998, p. 328). Portugal tem condições naturais de excelência para a prática dos desportos náuticos em geral e para o desporto do Remo em particular. Foram precisamente os desportos náuticos que originaram o mais antigo clube desportivo de Portugal (e o clube náutico mais antigo da Península Ibérica), com a fundação em 1856 da Real Associação Naval, actualmente Associação Naval de Lisboa, criada por entusiastas do Remo e da Vela que já há alguns anos organizavam regatas no estuário do Tejo e na baía de Cascais (Melo, Correia, Lobato, North, Almada, Leitão, Basso, & Duarte, 2005).

¹ O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) foi aprovado pela resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 4 de Abril. O PENT foi actualizado em 2013 e os objectivos para 2015 revistos e revogado em Julho de 2015, substituído pelo novo plano Turismo 2020 – Cinco Princípios Para Uma Ambição, para o horizonte temporal 2016-2020.

Actualmente a Federação Portuguesa de Remo refere no seu relatório e contas de 2015, um total de 30 clubes de Remo activos com implantação nacional, com 1.575 atletas federados, representado um aumento de 96 atletas relativamente ao ano anterior (2016). Segundo dados do Instituto Português do Desporto e Juventude referentes ao ano de 2014, as várias federações² com desportos náuticos³ registavam globalmente 35.655 atletas, com a Canoagem a representar 2304 atletas e a Vela com 1841 federados no mesmo ano (2016).

A longa linha de costa de Portugal, “com aproximadamente 2.830 km de costa e 620 km² de bacias interiores, apresenta uma posição geográfica e condições de navegabilidade privilegiadas” (Sousa, Fernandes, & Carpinteiro, 2009, p. 2483). O estuário do Tejo, “o maior estuário da Europa Ocidental” (2009, p. 2484), que possui “condições privilegiadas para a prática e o desenvolvimento das actividades náuticas associadas ao recreio e ao desporto” (2009, p. 2476), e os muitos planos de água interiores, desde barragens, lagos e rios, destacando-se o Alqueva, o maior lago artificial da Europa, oferecem condições naturais ideais para a prática do desporto náutico do Remo.

Por outro lado, o clima mediterrânico ameno verificado em Portugal, com mais de 2.200 horas de sol por ano (Turismo de Portugal, I.P., 2015), permite a prática destes desportos de ar-livre durante todo o ano, uma vantagem relativamente aos países da Europa central e do Norte, onde a época invernal, as baixas temperaturas e o congelamento das águas, não permitem a prática dos desportos náuticos.

Por essa razão, muitos praticantes de Remo desses países encontram em Portugal condições que lhes permitem praticar este desporto durante todo o inverno, tendo surgido alguma oferta hoteleira, em alguns casos dedicada exclusivamente a esse nicho de mercado, como é o caso da *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia* e do *Centro de Alto Rendimento de Remo do Pocinho*, e em outros casos beneficiando deste fluxo de turistas para combater a sazonalidade invernal, como no caso da *Estalagem do Lago Azul*, do *Douro Hotel Porto Antigo* e do *Montebelo Agueira Lake Resort & Spa*.

² Segundo o Instituto Português do Desporto e Juventude, as Federações desportivas são “pessoas colectivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que, englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juizes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respectiva modalidade” (2016). Têm como objectivo de promover, regular e dirigir a prática desportiva de uma modalidade, representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados e representar a modalidade junto das organizações desportivas internacionais onde se encontrem filiadas, bem como assegurar a participação competitiva das selecções nacionais (Instituto Português do Desporto e Juventude, 2016).

³ Federações de Desportos Náuticos (número de atletas em 2014): Actividades Subaquáticas (1110), Canoagem (2304), Motonáutica (287), Natação (21695), Pesca de Alto Mar (204), Pesca Desportiva (2841), Remo (1479), Surf (1693), Triatlo (2201) e Vela (1841). 2

São várias as condições favoráveis à prática dos desportos náuticos em Portugal, entre elas destacamos: condições climáticas favoráveis; diversos planos de água; clubes com tradição implantados em todo o território; oferta de regatas e eventos; oferta hoteleira e infra-estruturas.

Apesar dos vários estudos efectuados nas áreas do turismo, desporto e comunicação, a revisão bibliográfica permitiu verificar que a importância de um programa de comunicação estratégica na promoção do desporto do Remo e a forma como poderá contribuir para a promoção do destino turístico Portugal, não mereceu ainda a atenção dos investigadores. Este estudo pretende aprofundar a investigação relativamente a este fenómeno, procurando oferecer um contributo para sua compreensão.

A estrutura do trabalho inicia-se pela definição das opções metodológicas utilizadas para responder aos objectivos, tendo-se optado por um estudo qualitativo, tendo numa primeira fase sido efectuado um enquadramento teórico-temático e desenvolvida uma pesquisa e análise documental de fontes de dados secundários, de forma a identificar os principais indicadores disponíveis relevantes para este estudo.

Numa segunda fase, efectuou-se o enquadramento teórico dos seguintes aspectos: a noticiabilidade, abordando as teorias do *gatekeeping* e *agenda setting*; o turismo e o turismo desportivo; o turismo náutico e o caso do desporto do Remo; os eventos desportivos, abordando os aspectos do turismo.

No terceiro capítulo foi efectuada uma pesquisa sobre os centros de Remo em Portugal, de forma a verificar a relevância deste mercado. Foi efectuada a identificação e caracterização do segmento do Remo, realizando um diagnóstico dos factores que o condicionam, com o resumo apresentado num mapa da matriz SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*).

Numa quarta fase, foi estudado o caso da *Lisboa Classic Regatta*, evento internacional de Remo realizado em Lisboa no rio Tejo, com cinco edições organizadas pela Associação Naval de Lisboa entre 2005 e 2009. Foi analisado o plano de comunicação destas regatas e avaliados os resultados obtidos, com base nos relatórios de retorno mediático e ainda com recurso aos *dossiers* de imprensa com o *clipping* do evento.

Na fase seguinte foram realizadas entrevistas individuais em profundidade a especialistas, com o objectivo de entender o processo de decisão de escolha de quem procura este nicho do destino turístico, bem como entender de que forma está estruturada a oferta e como comunica os seus produtos neste segmento do turismo.

Numa última fase, procedemos à compilação e sistematização de toda a informação recolhida, elaborando uma reflexão sobre o objecto de estudo, procurando identificar possíveis opções ao nível das estratégias de comunicação para este nicho de mercado do turismo náutico do Remo.

1. OPÇÕES METODOLÓGICAS

O presente estudo enquadra os aspectos da comunicação estratégica no ambiente do binómio do turismo e desporto, pretendendo explorar o sector do turismo náutico do Remo em Portugal e compreender as estratégias de comunicação deste desporto. A pergunta de partida para este estudo será a seguinte:

De que forma uma estratégia de comunicação no desporto do Remo pode contribuir para a promoção de Portugal como destino turístico?

Em termos de objectivo geral, este estudo pretende:

Abordar as estratégias de comunicação dos vários *stakeholders* do desporto do Remo, e contribuir para o conhecimento da comunicação mais adequada para a promoção deste nicho de mercado do turismo.

Em termos de objectivos específicos, este estudo pretende:

Conhecer o mercado dos centros de treino de Remo em Portugal e entender qual a sua dimensão e relevância para o turismo;

Estudar como os eventos desportivos com uma estratégia de comunicação podem contribuir para a promoção do desporto do Remo, fazendo agenda e gerando noticiabilidade;

Compreender como é realizada a comunicação dos vários *stakeholders*, considerando o aspecto da procura, da oferta, da tutela do desporto e da tutela do turismo.

Em termos de metodologia, foi realizado um estudo qualitativo, com o recurso à técnica de observação directa e à realização de entrevistas individuais em profundidade a especialistas, de forma a compreender como é feita a comunicação do nicho do turismo náutico do Remo em Portugal. Recorreu-se, igualmente, à análise documental, com a consulta de diversas fontes de dados secundários, como relatórios do Turismo de Portugal, da Organização Mundial de Turismo, da *European Travel Commission* e do *Eurostat*, e

ainda os *dossiers* de imprensa que resumem as notícias veiculadas pelos órgãos de comunicação social sobre a *Lisboa Classic Regatta*.

Podemos considerar um estudo qualitativo quando o seu objectivo principal é compreender uma situação, observar um fenómeno ou um evento, quando essa informação é recolhida recorrendo a variáveis medidas em escalas nominais ou ordinais, e ainda quando a análise é efectuada para determinar a variação do fenómeno sem o quantificar (Kumar, 2013, p. 16). A utilização da técnica de observação directa, como uma ferramenta da pesquisa qualitativa, justifica-se pela pertença natural do investigador ao grupo (Santo, 2010, p. 29), considerando o seu envolvimento no meio náutico do Remo há mais de 30 anos, quer ao nível de praticante, mas também ao nível de dirigente associativo e de empresário.

As entrevistas a especialistas são semi-estruturadas, de tipo individual, apoiadas num guião de entrevista com perguntas abertas, claras e imparciais, que correspondam aos objectivos específicos do estudo, devidamente amadurecidas e ponderadas pela investigação teórica realizada anteriormente. Procuraremos estabelecer uma relação de confiança com o entrevistado, de forma a obter respostas fidedignas “que correspondam ao que na verdade o inquirido pensa” (Santo, 2010, p. 30), permitindo-lhe responder de forma livre às questões colocadas.

O material recolhido permitirá efectuar uma análise interpretativa das respostas dos entrevistados, valorizando a função expressiva de comunicação, “utilizando extractos significativos das entrevistas para exemplificar os resultados da investigação” (Guerra, 2006, p. 34).

As entrevistas terão como objectivo o recolher de pontos de vista distintos, procurando entender os vários aspectos que condicionam esta temática: a perspectiva política do ponto de vista do turismo, entrevistando o Secretário de Estado do Turismo do XIX e do XX Governo Constitucional, Adolfo Mesquita Nunes; a visão da tutela desportiva, entrevistando o Presidente da Federação Portuguesa de Remo, Luís Ahrens Teixeira; a sensibilidade do mercado do ponto de vista da oferta, entrevistando o gerente da *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia*, Pedro Alte da Veiga; e a sensibilidade do mercado do ponto de vista da procura, entrevistando Pedro Ferreira, director do *Athletic Club Boulogne-Billancourt* (ACBB), o maior clube de Remo de França, com 800 remadores praticantes regulares.

O número reduzido de entrevistas individuais justifica-se considerando a qualidade dos entrevistados como “informadores qualificados e únicos” (Santo, 2010, p. 33) para o contexto da investigação. Segundo Guerra, “no estatuto exploratório, o investigador deve garantir a diversidade dos interlocutores, mas não necessita de garantir a saturação” (2006, 5

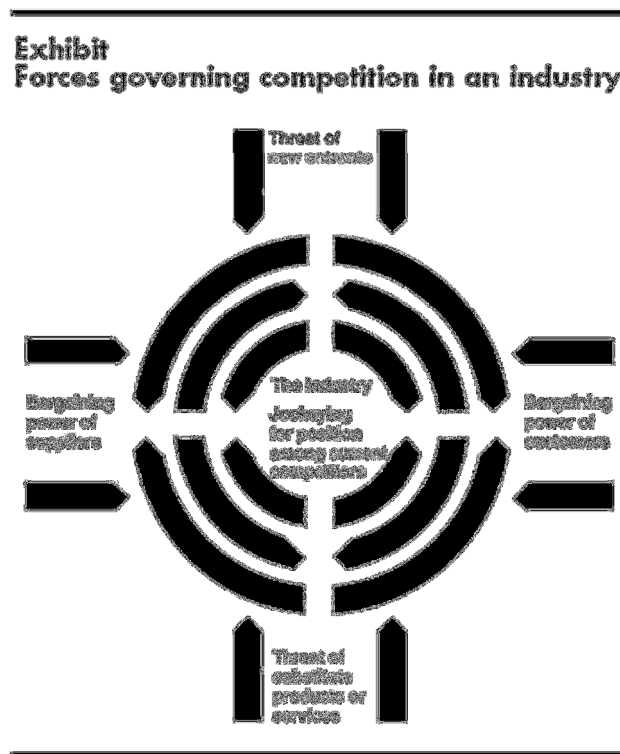
p. 33). A heterogeneidade de características dos inquiridos, considerando a representatividade de cada um, proverá a recolha de informação de qualidade e com profundidade, reportando um leque variado de situações, permitindo uma discussão e reflexão exaustiva do objecto de estudo (Santo, 2010, p. 33).

Adicionalmente realizámos um diagnóstico dos aspectos mais relevantes que condicionam o segmento de mercado dos consumidores dos centros de treino de Remo em Portugal. Segundo Kotler & Keller, “um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências” (2007, p. 237). Os segmentos de mercado podem ser divididos em vários sectores de mercado de consumidores com preferências ou características distintas, de forma a oferecer um produto ou serviço que melhor satisfaça o mercado-alvo, permitindo apresentar ofertas mais flexíveis do que uma oferta padronizada para todos os membros do segmento (Kotler & Keller, 2007, p. 237).

Incluiremos uma análise dos aspectos macro ambientais (político-legal, económico, sociocultural, tecnológico, ambiente e demográfico), resumidos posteriormente numa matriz PEST (Kotler & Keller, 2007; Wood, 2011; Howard, McLaughlin, & Knight, 2012), e uma análise dos aspectos micro ambientais, nomeadamente do segmento de mercado, dos concorrentes, dos canais de distribuição e dos clientes, incluindo a avaliação da intensidade da concorrência pelo modelo das cinco forças de Porter (ver figura 1): (1) risco de entrada de novos competidores; (2) rivalidade entre concorrentes; (3) poder de negociação dos clientes; (4) poder de negociação dos fornecedores; (5) oferta de produtos substitutos (Porter, 1979).

Compreender as cinco forças competitivas e as suas causas, possibilita revelar a base de rentabilidade de uma indústria, providenciando uma estrutura que permite antecipar e influenciar a concorrência, identificar as tendências e mudanças no mercado, e entender a atractividade de cada segmento (Porter, 2008). Correia considera que “a organização deve centrar-se nos processos adaptativos face à sua envolvente estratégica através do desenvolvimento de vantagens concorrenciais, cuja identificação, manutenção e defesa a longo prazo se torna na grande questão da estratégia” (1999, p. 32).

Figura 1 - Modelo original das cinco forças de Porter



Fonte: (Porter, 1979, p. 137)

Procuraremos entender a dimensão do mercado dos centros de treino de Remo actualmente, bem como perceber a dimensão do mercado potencial para os vários sectores do segmento de mercado identificados: sector das selecções de Remo e sector dos remadores amadores/lazer.

Após a análise e o diagnóstico do ambiente externo, faremos a análise interna avaliando o binómio desportos náuticos e turismo, com o foco no desporto do Remo. Por fim, apresentaremos o mapa da matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), uma análise que resume as oportunidades e ameaças detectadas relativamente aos factores externos, assim como os pontos fortes e fracos identificados relativamente aos factores internos, ordenados por ordem de importância (Kotler & Keller, 2007; Wood, 2011; Gama, 2011; Howard, McLaughlin, & Knight, 2012). Os pontos fortes são as capacidades internas que podem ajudar a atingir os objectivos definidos. Por outro lado, os pontos fracos são os factores internos que podem impedir a organização de atingir esses objectivos. As oportunidades são as circunstâncias externas que a organização pode explorar em seu proveito e que podem potenciar o seu nível de desempenho. As ameaças são também circunstâncias externas, que a organização não tem a capacidade de controlar nem de 7

eliminar, que podem prejudicar o desempenho da organização no momento ou no futuro (Wood, 2011, p. 28).

Combinando a análise SWOT com a matriz produto/mercado de Igor Ansoff (Howard, McLaughlin, & Knight, 2012, p. 618), considerando ainda a perspectiva dos especialistas que foram entrevistados, procuraremos identificar possíveis opções estratégicas para este nicho de mercado do turismo, nomeadamente ao nível das estratégias de comunicação.

Finalmente, o estudo é complementado com a análise da *Lisboa Classic Regatta*, um evento internacional de Remo realizado em Lisboa no rio Tejo, num percurso de 1.000 metros entre o Padrão dos Descobrimentos e a Torre de Belém, organizado pela Associação Naval de Lisboa entre o período de 2005 a 2008, evento que reuniu atletas olímpicos de várias nacionalidades europeias, com destaque para a disputa entre as equipas Inglesas das universidades de Oxford e Cambridge. Serão analisadas as opções estratégicas do evento ao nível do plano de comunicação e avaliados os resultados obtidos com base nos relatórios de retorno mediático do evento.

Faremos recurso à consulta dos *dossiers* de imprensa com o *clipping* do evento, resultante da selecção, recolha e classificação das notícias veiculadas em *media*. O processo de *clipping* pretende identificar o quê, como, onde, quando e quem “fala sobre nós”, permitindo avaliar a eficácia das acções de comunicação. O método de recolha consiste na análise, selecção e classificação dos conteúdos veiculados em imprensa, televisão, rádio e internet, com a leitura, visionamento e audição, de acordo com os critérios pré-definidos (Cornelissen, 2011, p. 152). Segundo Sebastião, “o *clipping* é fundamental para aferirmos a nossa imagem pública, quantificarmos a nossa projecção mediática e definirmos os nossos objectivos em termos de comunicação com os *media*” (2009, p. 140).

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-TEMÁTICO

2.1. A Comunicação e as Organizações

A comunicação é o processo de partilha de informação e ideias entre indivíduos ou grupos, um elemento desencadeador de interacção social através de mensagens (Fiske, 1995, p. 14; Sebastião, 2009, p. 17). As organizações são redes de pessoas que comunicam entre elas, influenciando, de certa forma, as percepções de todos os *stakeholders* quanto à organização e suas actividades, podendo afectar a sua imagem, marca e reputação (Riel & Fombrun, 2007, p. 13; Cornelissen, 2011, p. 4). A comunicação organizacional permite a

“coordenação efectiva de todos os processos de comunicação interna e externa, de forma a estabelecer e manter uma reputação favorável juntos dos grupos de *stakeholders* da qual a organização depende” (Cornelissen, 2011, p. 5).

As organizações passaram a considerar aspectos como reputação, identidade e marca, valorizando a importância estratégica da comunicação na definição do seu posicionamento, em linha com plano estratégico da organização, envolvendo as actividades de marketing e relações públicas de forma coordenada, garantindo que as mensagens emitidas para os diferentes *stakeholders* apresentam os mesmos valores e imagem da organização (Sebastião, 2009, p. 39; Cornelissen, 2011, p. 24). O grande desafio das organizações, ao nível estratégico, situa-se numa actuação assente na segmentação de mercado, na avaliação e selecção dos alvos e na definição do posicionamento: “quem são os clientes alvo, quais as características da oferta, porque razão os clientes nos devem preferir?” (Gama, 2011, p. 47).

As organizações desportivas vão desde os clubes amadores locais às ligas de clubes profissionais, incluindo ainda as associações regionais, as federações nacionais e os diversos órgãos de governo internacionais. Correia refere que as organizações desportivas não têm “tradição na formulação de estratégias porque a sua atenção se centra na participação e organização quotidiana dos quadros competitivos” (1999, p. 44), considerando também o facto das federações desportivas receberem o seu financiamento do Estado, sendo assim os seus recursos subsidiados. As federações desportivas são enquadradas pela Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD), que define o “regime jurídico das relações entre o Estado e os organismos não-governamentais de carácter desportivo” (Correia, 1999, p. 96), concedendo o apoio ao desporto federado e concedendo a responsabilidade às federações do desenvolvimento desportivo, privilegiando o aumento de praticantes e a melhoria da qualidade desportiva, mas também a responsabilidade no desenvolvimento do desporto de alta competição (Correia, 1999, p. 106). Por sua vez, Nogueira considera que as organizações desportivas devem focar a sua comunicação nos aspectos da identidade da organização, de forma a garantir que todos os seus públicos - colaboradores, sócios, simpatizantes e público em geral – se identifiquem com a organização e seus valores (2012).

As características únicas do “desporto estão presentes em toda a história da civilização mundial, tendo representado desde sempre um elemento estruturante no desenvolvimento da humanidade. A sua natureza universal transformou as actividades desportivas no fenómeno planetário mais importante da sociedade contemporânea” (Teixeira, 2009, p. 23). É na Europa que se realizam o maior número de competições desportivas internacionais, 9

com cerca de cento e cinquenta milhões de cidadãos a participam nas várias formas de prática desportiva. “Desde a recreação ao alto rendimento, da amadora à profissional, da ocasional à regular (um em cada três), em mais de um milhão de clubes e colectividades, enquadrados por cerca de três milhões de professores, treinadores e dirigentes” (Teixeira, 2009, p. 43). Referindo-se às formas de gestão nas organizações como o Comité Olímpico Internacional, Costa afirma que a gestão “destas entidades pode ser considerada um modelo de trabalho orientado por uma política de valores capaz de planear, alocar e gerir recursos, realizar acções, definir valores e estratégias a fim de viabilizar o alcance dos objectivos e metas propostas” (Costa, 2012, p. 43). Pedersen (2012, p. 57), por sua vez, considera que a comunicação é um elemento essencial para as organizações desportivas, quer tenham ou não fins lucrativos, referindo ainda que todos os aspectos da comunicação estratégica influenciam a sua actividade.

Para Rowe (2012), a comunicação e o desporto são claramente indissociáveis. A comunicação possibilita que o desporto seja visualizado de forma ampla, permitindo, por exemplo, que cerca de 900 milhões de pessoas tenham assistido à cerimónia de abertura dos Jogos Olímpicos de Londres 2012 (Rowe, 2012, p. 19). A forma como o desporto é comunicado está a mudar rapidamente, em parte pela dualidade nação-globalização, mas a mediatização do desporto continua a ser uma das formas mais poderosas de promoção do simbolismo nacional (Rowe, 2012, p. 22).

2.2. A Noticiabilidade, o *Gatekeeping* e o *Agenda Setting*

É a veiculação da notícia que confere existência pública aos acontecimentos, com o jornalista a ter o poder de decidir o que será notícia ou não, mas também a construir o acontecimento enquanto notícia, exercendo uma influência “sobre o que pensar mas também como pensar” (Traquina, 2005, p. 203).

O aspecto da noticiabilidade, referido por Wolf como o “conjunto de elementos através dos quais o órgão informativo controla e gere a quantidade e o tipo de acontecimentos, de entre os quais há que seleccionar as notícias” (2009, p. 195), filtra quais os acontecimentos considerados relevantes para fazerem notícia, fazendo escolhas sobre o que noticiar e o que excluir, aplicando critérios de noticiabilidade nessa selecção, num processo de *gatekeeping* (Traquina, 2005; Wolf, 2009).

Os *gatekeeper* tomam as suas decisões de forma subjectiva, ao nível do indivíduo, baseando-se no conceito “selecção” e ignorando qualquer outro aspecto da produção de notícias, a partir de uma avaliação individual da noticiabilidade do que em relação a um

conjunto de valores que incluem os critérios, quer profissionais, quer organizativos, tais como a eficiência, a produção de notícias ou a rapidez (Traquina, 2005; Wolf, 2009). Segundo McQuail, “o conceito de controlo de entradas (...) tem uma limitação intrínseca nas suas implicações de que as notícias chegam às «portas» dos *media* sob uma forma acabada e como histórias não problemáticas de acontecimentos, sendo então admitidos ou excluídas” (2003, p. 282). O conhecimento do público é fruto desse *media gatekeeping*.

Para Correia, o conceito de *gatekeeping* refere-se ao “processo de controlo da informação à medida que esta flui através de um “*gate*” (portão) ou filtro” (2011, p. 79), encerrando uma certa forma de exercício de poder ao seleccionar notícias e filtrar temas, provocando distorções e subjectividade na prática jornalística. Correia acrescenta ainda que, “em determinadas situações, o processo de selecção dá-se em larga medida num contexto de interacção entre o jornalista e a fonte” (2011, p. 82), criando por vezes novas histórias a partir de fragmentos seleccionados da informação recebida.

A noção de múltiplos *gatekeepers* sugere um exercício de poder interdependente de constrangimentos e regras organizacionais, sendo o primeiro *gatekeeper* o emissor da notícia e o último o “próprio leitor, que pode decidir não ser informado sobre qualquer tópico específico seleccionado por outros *gatekeepers* anteriores” (Correia, 2011, p. 83). Como forma de ultrapassar os vários filtros e atingir com sucesso a veiculação, Cornelissen refere o fenómeno de *gatekeeping research* como uma análise às características de um comunicado de imprensa ou audiovisual e a sua adaptação em função do meio (2011, pp. 151-152).

Contudo, a selecção de notícias é também feita de acordo com um conjunto de critérios de relevância que determinam a noticiabilidade de cada acontecimento, incluindo aspectos da cultura profissional, que definem o conjunto de características que os acontecimentos devem possuir para serem transformados em notícias, para além dos elementos ligados à organização do trabalho e dos processos produtivos, permitindo introduzir alguma racionalidade no processo de *newsmaking* (Wolf, 2009).

O modelo de Galtung e Ruge (1965) propõe uma análise a uma série de atributos e características necessárias para os acontecimentos se transformarem em notícias, apresentando doze valores-notícia: frequência; amplitude; clareza; relevância; expectativa; imprevisto; continuidade; composição; referências a nações de elite; referências a pessoas de elite; personificação; e negatividade.

A matéria-prima das notícias são os acontecimentos, que são submetidos a um processo de produção, onde se dá a percepção, selecção e transformação desse acontecimentos em notícias, numa escolha que atribui existência pública à notícia e lhe confere noticiabilidade (Traquina, 2005).

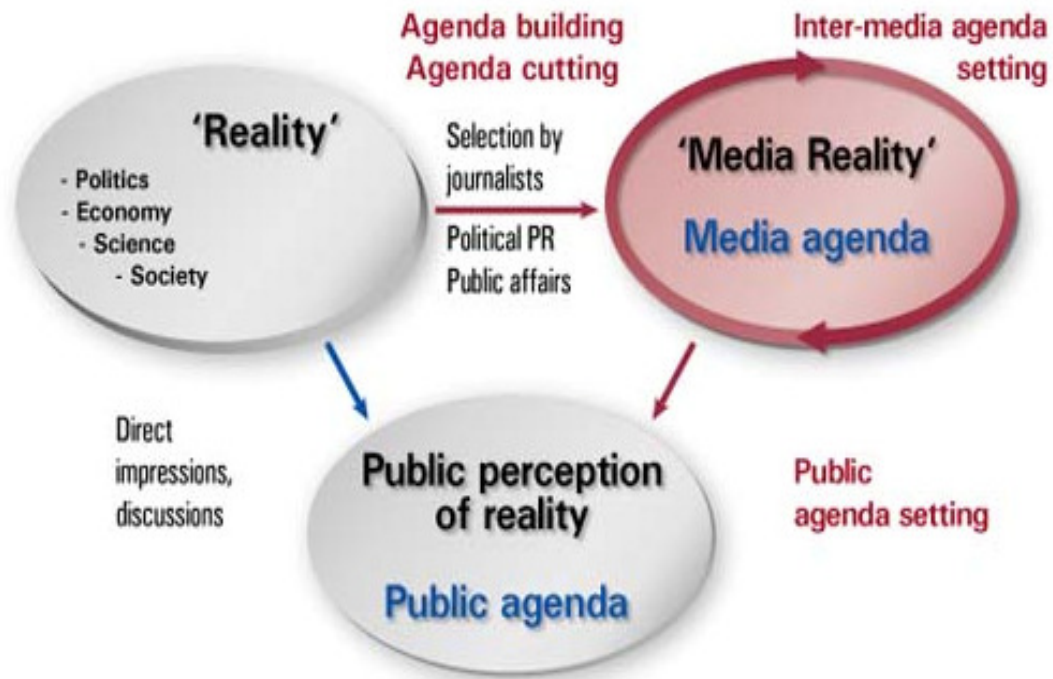
Os acontecimentos que são rejeitados, por não responderem a um conjunto de características, não adquirem o estatuto de notícia e permanecem simplesmente um acontecimento, não fazendo parte dos “conhecimentos do mundo adquiridos pelo público através das comunicações de massa” (Wolf, 2009, p. 190).

O fenómeno do *Agenda Setting* foi inicialmente mencionado por Walter Lippmann em 1922, no seu livro *Public Opinion*, onde aborda a comunicação de massa e a sua relação com a sociedade (apesar de nunca usar o termo “*agenda setting*”). No seu trabalho, formula a hipótese de que “...notícias e verdade não são a mesma coisa, e devem ser claramente distinguidas” (Lippmann, 1922/2004, p. 194), considerando que as notícias tem a função de assinalar um acontecimento e que a função da verdade seria o desvendar factos escondidos, formulando conjuntamente um “quadro” da realidade coincidente e acessível ao público.

Em 1968, num estudo feito no âmbito das eleições presidenciais dos Estados Unidos da América, McCombs e Shaw formulam a teoria do *Agenda Setting* (ver figura 2), explicando a correlação entre a cobertura noticiosa dos *media* e a forma como as suas audiências consideram essas notícias importantes. Ao compararem o conteúdo noticioso e a percepção do público sobre esses assuntos, McCombs e Shaw conseguiram determinar em que medida a agenda dos media influencia a opinião pública, referindo que:

“os aspectos a que a imprensa atribui importância sobre problemas, figuras públicas ou outros tópicos têm consequências significativas na formação de atitudes e opiniões, identificando três consequências distintas do *Agenda Setting* nas atitudes e opiniões: formação de opinião, projectar opiniões sobre figuras públicas dando ênfase a aspectos específicos, ou moldar a opinião através de um ênfase em atributos particulares” (McCombs, 2005, p. 549)

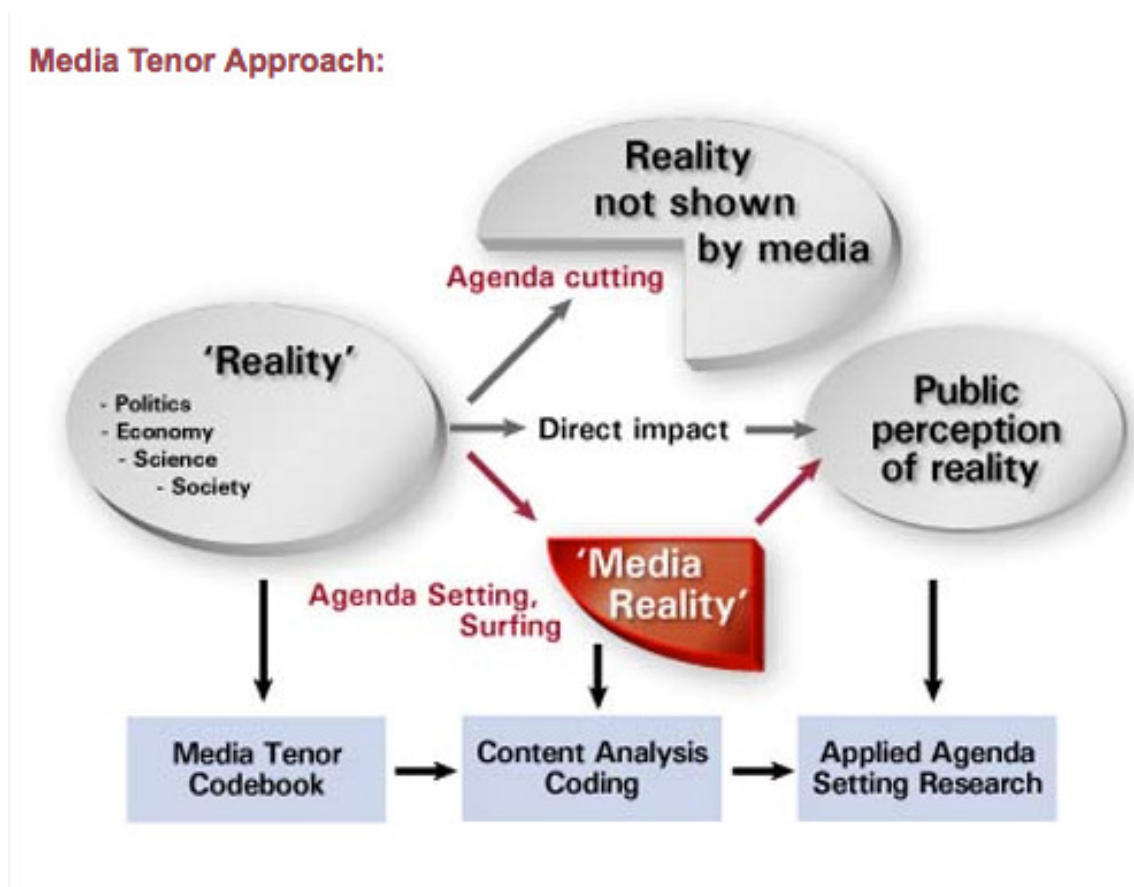
Figura 2 – Modelo original de *Agenda Setting*



Source: Prof. Frank Brettschneider, University Hohenheim, Germany

Um estudo do *Media Tenor Institute for Media Content Analysis and Strategic Media Intelligence*, apresentado na 7ª Conferência Internacional de *Agenda Setting* - que contou com a presença dos pais da teoria do *Agenda Setting*, Maxwell McCombs e Donald Shaw, ambos membros do *Media Tenor Advisory Board* - estudou a comparação entre a realidade e a descrição de realidade dos *media* ou a percepção que o público tem dessa realidade descrita pelos *media* (ver figura 3), provando que os *media* moldam a mente das pessoas, especialmente aquelas sem ligação directa à realidade (Media Tenor Institute for Media, 2006).

Figura 3 - Versão do *Media Tenor* do modelo de *Agenda Setting*

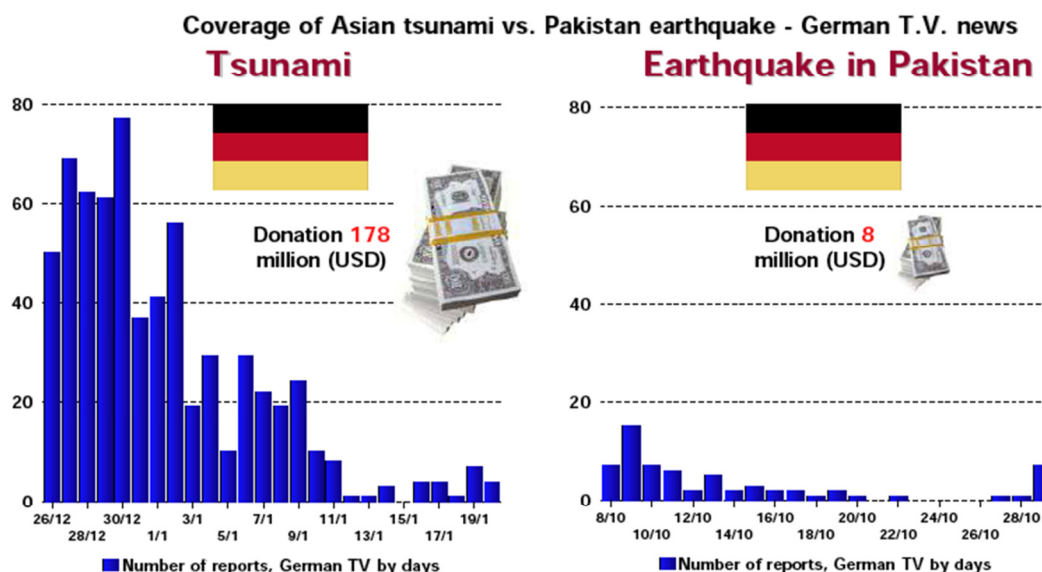


Fonte: Media Tenor 2006

Por outro lado, os assuntos não discutidos pelos *media* - o fenómeno do *agenda cutting* – evidenciam-se pouco relevantes ou mesmo irrelevantes para o público, concluindo que a agenda pública tende a seguir a agenda mediática. Existe uma grande competição para definir a agenda, tendo em conta a imensidão de alternativas possíveis, sendo o *Agenda Setting* um processo de selecção das várias alternativas, que ao fazerem agenda ganham a atenção do público e ao serem preteridas perdem a atenção do público.

O *agenda cutting* das notícias do tremor de terra de magnitude 7,6 na escala de Richter que abalou o Paquistão em 2005 e provocou mais de 76 mil mortos, originou um consequente desconhecimento do público e uma fraca resposta aos apelos de ajuda da sociedade, fenómeno contrário ao caso do sismo e tsunami de 2004, com epicentro na costa oeste de Sumatra, na Indonésia (ver figura 4).

Figura 4 – Agenda Setting e o Agenda Cutting



Fonte: Media Tenor 2006

Nas organizações, a gestão das relações com os *media* ganha importância, sendo os *media* vistos como um canal vital em qualquer estratégia de comunicação, não só pela visibilidade e notoriedade que lhes conferem, mas também pela capacidade de influenciar os seus principais *stakeholders* - investidores, clientes e trabalhadores – no sentido pretendido.

Por outro lado, as organizações de *media* sempre quiseram “ser autónomas primeiro que tudo perante os seus proprietários e, em segundo lugar, perante outras agências económicas directas à sua volta, especialmente as que n providenciam fundos para a intervenção: investidores, anunciantes e mecenas” (McQuail, 2003, p. 261), mas verifica-se claramente que hoje em dia essa pretensão está bem longe da realidade do dia-a-dia das empresas de *media*, geridas de forma comercial e orientadas em primeiro lugar para a rentabilização e para o lucro.

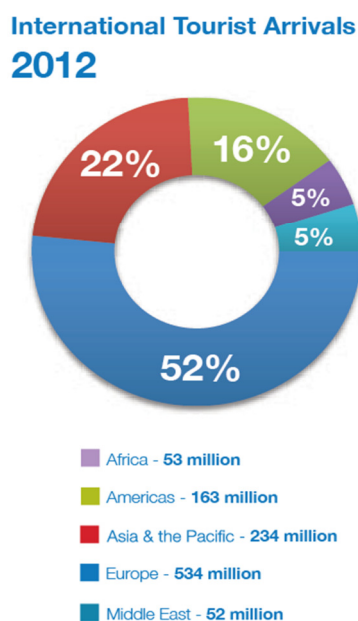
Abordamos o aspecto da noticiabilidade pela importância que tem para o retorno dos eventos desportivos, pela visibilidade que oferecem às organizações desportivas, e pela dificuldade que as modalidades desportivas têm em fazer agenda e vencer o *gatekeeping* com as suas actividades, sofrendo frequentemente o fenómeno de *agenda cutting*. Quanto à visibilidade mediática das modalidades desportivas em Portugal, Correia refere que “as

modalidades, com excepção do futebol, geridas pelas federações da amostra⁴ têm uma fraca visibilidade nos meios de comunicação. Na prática, fala-se mesmo de uma comunicação social de raiz futebolística”, referindo ainda que “o futebol apresenta uma boa visibilidade mediática” (1999, pp. 156, 225).

2.3. O Turismo Desportivo

O turismo é uma das maiores fontes de crescimento da economia mundial. Segundo a Organização Mundial de Turismo das Nações Unidas (UNWTO), no ano de 2012 foi ultrapassada a marca de mil milhões de turistas, que viajaram pelo globo num único ano, representando um crescimento global de 4%. O maior crescimento verificou-se na região da Ásia-Pacífico, com 7%, enquanto as sub-regiões do Sudeste Asiático e do Norte de África cresceram 9%. A Europa continua a ser a região mais visitada do mundo (ver figura 5), liderando na captação de turistas, com 534 milhões de turistas em 2012, representando 52% de todas as chegadas e com um crescimento de 3%, depois de um forte crescimento de 6% no ano anterior. Para além disso, entre cinco a seis mil milhões de turistas viajaram dentro do seu próprio país (World Tourism Organization, 2013).

Figura 5 – Chegadas Internacionais de Turistas 2012



Fonte: World Tourism Organization 2013

⁴ Andebol, Atletismo, Basquetebol, Futebol, Judo, Natação, Patinagem e Voleibol.

As previsões da Organização Mundial de Turismo das Nações Unidas (UNWTO) apontam para um crescimento significativo nos próximos anos, devendo o turismo mundial atingir os mil e seiscentos milhões de turistas em 2020, e chegar aos mil e oitocentos milhões de turistas em 2030. A UNWTO estima que nesse ano de 2030, cinco milhões de pessoas cruzem as fronteiras por dia, quer seja para lazer, trabalho ou outros motivos (World Tourism Organization, 2013).

De acordo com o Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007), o turismo é uma das principais actividades da economia portuguesa, tendo representado em 2004 receitas no valor de 6,3 mil milhões de euros e 11% do PIB. Portugal recebeu em 2005 doze milhões de turistas estrangeiros, mas tem vindo a perder quota de mercado a nível internacional e está muito dependente de quatro mercados emissores (Reino Unido, Espanha, Alemanha e França) e do desempenho das regiões do Algarve, Lisboa e Madeira, que em 2005 concentraram entre si 86% das dormidas de estrangeiros (45%, 21% e 20% respectivamente).

Ao ter sido incluído, pela primeira vez, na declaração dos líderes do G20, na reunião em Los Cabos, em Junho de 2012, o turismo passou a ser reconhecido como um importante motor dinamizador do crescimento económico, podendo contribuir para o desenvolvimento sustentável, criar emprego e gerar oportunidades de negócio. Foi também reconhecida a necessidade em promover e investir no turismo sustentável, incluindo o ecoturismo, numa preocupação com a protecção da biodiversidade e dos recursos naturais.

As políticas turísticas têm apostado nos produtos de economia de escala, com o objectivo da maximização dos lucros, por vezes focadas apenas no aumento de visitantes e de quota de mercado, numa oferta pouco segmentada (Baptista, 2003, p. 78). A segmentação do mercado do turismo começa por ser naturalmente condicionada pelos aspectos como o clima, a topografia e os recursos, a história e a cultura, e as infra-estruturas de equipamentos disponíveis. Antes de se criarem os produtos turísticos devem ser identificados os clientes actuais e potenciais, determinar que mercados seleccionar e avaliar a existência dos produtos e serviços adequados para responder a esses mercados. Por outro lado, a identificação de uma serie mais alargada de produtos turísticos implica avaliar a capacidade de atrair cada segmento, calculando o rácio entre as receitas potenciais de cada segmento e o custo de atrair e servir esse mesmo segmento, sendo os custos de atrair uma despesa de marketing, mas os custos de servir uma despesa de disponibilização de infra-estruturas (Kotler, Haider, & Reis, 1993).

O Turismo de Portugal, atento à importância estratégica deste sector para economia nacional, desenvolveu em 2007 o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), entretanto revisto na legislatura do XIX Governo Constitucional (2011 - 2015), numa versão actualizada e editada em 2013, seleccionou vinte e um mercados emissores (vinte internacionais e o mercado nacional) classificados em três grupos: mercados estratégicos, a consolidar e de diversificação. Os mercados estratégicos definidos neste plano são os principais mercados emissores: Reino Unido, Espanha, Alemanha e França.

Por outro lado, o PENT (Turismo de Portugal, I.P., 2007, p. 6) propõe dez produtos turísticos estratégicos, considerando as condições climáticas, os recursos naturais e culturais de Portugal, sustentados numa oferta que se pretende diferenciadora e inovadora, de forma a permitir competir com sucesso nos mercados alvo seleccionados. O Turismo Náutico é uma das apostas do Turismo de Portugal, sendo um dos produtos estratégicos definidos no PENT (Turismo de Portugal, I.P., 2013, p. 19), representando 2,8 milhões de viagens por ano na Europa em 2010 e com uma projecção de 3,4 milhões de viagens em 2015, com uma taxa de crescimento anual entre 3% e 4%, sendo a Alemanha o principal mercado emissor.

O PENT foi, entretanto, revogado em Julho 2015, substituído pelo novo modelo com as linhas orientadoras para o horizonte temporal 2016-2020, o documento *Turismo 2020 – Cinco Princípios Para Uma Ambição*, projecto que abandona a ideia dos dez produtos estratégicos. O novo documento orientador do turismo propõe não apenas eleger os factores diferenciadores que sejam relevantes face à concorrência, mas criar condições para manter e evoluir a sua relevância, referindo ainda a tendência do aumento da procura de actividades associadas ao turismo de natureza.

São referidos como pontos fortes os aspectos do clima e da orla costeira e a elevada sazonalidade como ponto fraco. É proposta uma cultura de colaboração entre entidades, referindo as parcerias com actividades como o desporto, cultura, educação e ambiente. Apesar do plano afirmar não fazer sentido planificar centralmente produtos estratégicos, a verdade é que continua a referir dez produtos, apresentados sobre a forma de uma matriz da relação entre motivações e produtos (ver figura 6), incluindo os produtos turísticos: natureza, turismo de mar e o Golf (Turismo de Portugal, I.P., 2015).

Figura 6 – Matriz Motivações VS Produtos – Plano Turismo 2020

| MATRIZ MOTIVAÇÕES VS PRODUTOS | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|-------------|------------------|-------------|----------|-------|----------|----------------|---------------------|-------------------|----------------------|
| MOTIVAÇÕES | PRODUTOS TURÍSTICOS | SOL E PRAIA | TOURING CULTURAL | CITY BREAKS | NEGÓCIOS | GOLFE | NATUREZA | TURISMO DO MAR | TURISMO RESIDENCIAL | SAÚDE E BEM-ESTAR | GASTRONOMIA E VINHOS |
| CULTURA | | | | | | | | | | | |
| CULTURA E RELIGIÃO | | | X | X | | | | | | | X |
| CONHECIMENTO | | | X | X | X | | | | | | X |
| COSTUMES LOCAIS | | | X | X | | | X | | | | X |
| PRAZER | | | | | | | | | | | |
| CONVÍVIO | | X | X | X | X | X | | X | | | X |
| AVENTURA | | | | | | | X | X | | | X |
| DIVERSÃO | | X | | X | | | | X | | | X |
| QUEBRAR A ROTINA | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| RELAXAMENTO | | | | | | | | | | | |
| BEM-ESTAR | | X | | | | X | X | | | X | X |
| FAMÍLIA | | X | X | X | | | X | X | X | | X |
| DESCANSO | | X | | | | | | | X | X | X |
| DESFUTAR O CLIMA | | X | | | | | X | | X | | X |
| FÍSICO | | | | | | | | | | | |
| CONTACTO COM A NATUREZA | | X | X | | | X | X | X | | | X |
| DESPORTO | | X | | | | X | X | X | | | X |
| VIDA ATIVA | | X | | | | X | X | X | | | X |

Fonte: (Turismo de Portugal, I.P., 2015)

Nunes (2010) considera a importância do desporto e do turismo para a economia, tanto no contexto internacional, mas principalmente relevante no contexto nacional, referindo o surgimento de uma oferta de produtos e actividades desportivas no mercado para responder à procura dos consumidores de turismo desportivo, mencionando ainda que o desporto é um dos maiores fenómenos culturais do século XXI, oferecendo melhor saúde e proporcionando bem-estar às populações, para além dos aspectos desportivos em si, como a competição, a recreação e o lazer. Refere ainda que a contribuição do desporto “para a criação de riqueza e melhoria do bem-estar das populações faz-se sentir em múltiplos aspectos, penetrando e integrando domínios diversos da sociedade como o social, o cultural e o económico” (Nunes, 2010, p. 623).

A associação entre turismo e desporto terá aparecido na década de 70 em França, com o surgimento dos desportos de Inverno. O mercado do turismo desportivo passa a englobar as actividades desportivas praticadas por turistas, mas também as actividades desportivas a que os turistas assistem como espectadores, dando dimensão e relevância a este mercado de potenciais consumidores, com os praticantes a serem considerados participantes activos, e os espectadores do evento desportivo como participantes passivos. A oferta nas infra-estruturas turísticas de actividades desportivas de animação são cada vez mais comuns, apesar dessa oferta estruturada em resposta às necessidades desportivas ser muito recente, actuando como “elementos diferenciadores da oferta disponibilizada, funcionando como elemento de atractividade e facilitador na tomada de decisão na escolha dos destinos turísticos” (Nunes, 2010, p. 625).

Nos últimos anos, o meio académico tem dedicado alguma atenção ao turismo desportivo (e.g. Sallent, 2011; Rowe, 2012; Pedersen, 2012), quer ao fenómeno dos eventos desportivos, quer ao aspecto da gestão dos destinos turísticos, analisando os fluxos turísticos associados às práticas desportivas e aos nichos de mercado do turismo desportivo. No entanto, também verificamos que os Governos e a indústria do turismo só consideraram essa segmentação desde a última década (Higham, 2005, p. 8). O aparecimento de actividades desportivas associadas aos fluxos de turismo, em respostas às necessidades que os consumidores têm de compensar os ritmos rotineiros “transformam a natureza e os seus valores naturais, paisagísticos e culturais únicos, em destinos turísticos privilegiados, em resposta à crescente procura destes locais para actividade de recreio e lazer em contacto directo com as culturas locais” (Nunes, 2010, p. 28).

2.4. O Turismo Náutico – o Caso do Remo

O mar é considerado “o símbolo mais forte do lazer desejado na sociedade do trabalho” (Sousa & Umbelino, 1998, p. 335). Segundo Sousa, Fernandes & Carpinteiro, actualmente, “o sector da náutica de recreio e lazer é caracterizado por uma conjuntura de forte procura internacional, uma tendência reflectida na evolução do número de embarcações e lugares de amarração, assim como no número de viagens realizadas” (2009, p. 2477), notando-se algum fenómeno de democratização que alargou o leque de praticantes a novos estratos da população, mas mantendo ainda um rácio embarcações/habitantes consideravelmente baixo relativamente a outros países europeus “com menor tradição náutica e com condições menos favoráveis para a prática destas modalidades, sendo tal dado justificado não pelas condições socioeconómicas, mas sobretudo pela falta de infra-estruturas e equipamentos de apoio” (2009, pp. 2479-2480).

O Turismo Náutico é dividido em dois segmentos: náutica de recreio, que considera as experiências e entretenimento relacionadas com desportos náuticos (vela, *windsurf*, *surf*, mergulho e remo) ou *charter* náutico (cruzeiros e aluguer de veleiros), representando 85% do sector; e náutica desportiva, que engloba as viagens realizadas com o objectivo de participar em competições desportivas, representando 15% do sector (THR - Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A., 2006, p. 9). Em termos de comunicação, a promoção do produto Náutico de Portugal será comunicado da seguinte forma: publicidade, *press kit*, secção do Turismo Náutico no portal do turismo, catálogo Turismo Náutico Portugal, Feiras de turismo náutico, Portugal *Nautical specialists*, *sales kit*, *fam trips*, *road show* “sell Portugal”, stands promocionais, selos de produto e programa “Nautical advisors” (THR - Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A., 2006, p. 36).

Um factor importante para a prática de um desporto náutico como o Remo são as condições atmosféricas. A Europa é um continente com grande variedade de climas, com a região do Mediterrâneo a sul – Turquia, Itália, Grécia, Espanha e Portugal – com o clima mediterrânico. No outro extremo, o norte com o clima continental e continental húmido, que abrange países como a Polónia, Áustria, República Checa, Lituânia, Estónia, Ucrânia, Suécia, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Rússia e Bielorrússia, onde as temperaturas no inverno podem chegar aos 23°C negativos. Na costa atlântica da Europa regista-se o clima oceânico, com temperaturas baixas e alta pluviosidade durante o período do inverno.

Uma das regatas de Remo mais conhecida é a disputa entre as Universidades Inglesas de Oxford e Cambridge, que se disputa anualmente no rio Tamisa, em Londres. A primeira regata foi realizada a 10 de Junho de 1829, tendo a equipa de Oxford vencido a regata (Redgrave, 2000, p. 2). Em Portugal, o primeiro clube de Remo surge em 1856 com a fundação da Real Associação Naval de Lisboa, hoje designada de Associação Naval de Lisboa (Melo, Correia, Lobato, North, Almada, Leitão, Basso, & Duarte, 2005). A 25 de Junho de 1892 é criada em Turim a *Fédération Internationale des Sociétés d’Aviron* (FISA), a mais antiga federação internacional no movimento Olímpico, e em 1921 é fundada a Federação Portuguesa de Remo.

2.5. Os Eventos Desportivos e o Turismo

O crescente interesse pela organização de eventos desportivos tem sido motivada pela possibilidade de gerar benefícios económicos, nomeadamente na capacidade de atrair fluxos turísticos, reduzir a sazonalidade e reforçar a imagem do destino (Sallent, Palau & Guia, 2011, p. 399). Os eventos permitem causar impacto e criar oportunidades de

comunicação, mas também contribuem para o aumento da visibilidade, da presença e da credibilidade da organização (Sebastião, 2009, p. 78). Atentas a este fenómeno, “as federações⁵ têm apostado na organização de eventos desportivos internacionais como oportunidades de desenvolvimento das modalidades” (Correia, 1999, p. 157). O patrocínio de eventos desportivos tornou-se numa ferramenta de comunicação que contribui para a criação de valor para as marcas ao nível do reconhecimento e da imagem corporativa.

Costa refere o aspecto catalisador do desenvolvimento que as organizações dos Jogos Olímpicos originam, com “a existência de efeitos económicos múltiplos e de longa duração, a revitalização e melhoria da infra-estrutura urbana e desportiva, os impactos no turismo e no planeamento urbano, a geração de emprego e rendimento” (2012, p. 272). A realidade actual configura uma perspectiva diferente da que levou Pierre de Coubertin a criar, em 1894, o movimento olímpico moderno e instituir o Comité Olímpico Internacional e a organização dos Jogos Olímpicos, onde pretendia promover a paz e o progresso das nações “através da institucionalização de uma competição desportiva nobre e leal entre os Homens organizada à escala mundial” (Costa, 2012, p. 295). Mas apesar dos princípios do ideal Olímpico como o *fair play*, a realidade é que os Jogos Olímpicos da era moderna foram uma “verdadeira alavanca para a mercantilização do desporto com o tudo o que de bom e menos bom que daí adveio” (Sá & Sá, 2008, p. 30). Os Jogos Olímpicos trouxeram a globalização dos eventos desportivos, com uma crescente industrialização do negócio do desporto, com várias modalidades a serem capazes de “produzir mega eventos onde o palco era tão só...o mundo” (Sá & Sá, 2008, p. 31). O desporto evolui para além da ideia apenas do aspecto tangível da prática desportiva saudável do corpo, para englobar um conjunto de elementos intangíveis, estando hoje em dia considerado como “um importante sector de actividade da economia, sendo parte integrante da indústria do lazer e entretenimento” (Sá & Sá, 2008, p. 34).

O PENT (Turismo de Portugal, I.P., 2007) considera a aposta na realização de eventos de grande dimensão que permitam oferecer projecção internacional e notoriedade, contribuindo para o reforço da imagem de marca do destino turístico Portugal. Segundo o jornal *Público*, referindo-se a um estudo feito pelo Indeg-ISCTE, encomendado pela Câmara Municipal de Lisboa, e que incidiu sobre 17 eventos de diversas modalidades desportivas realizados na capital, “os grandes eventos desportivos que se realizaram em Lisboa entre Setembro de 2014 e Agosto de 2015 tiveram um impacto económico entre os 93 e os 109 milhões de euros” (Boaventura, 2016, p. 40). O referido estudo conclui que “os atletas, dirigentes,

⁵ Federações Portuguesas de Andebol, Atletismo, Basquetebol, Futebol, Judo, Natação, Patinagem e Voleibol.

técnicos e espectadores que vieram de fora da Grande Lisboa para assistir aos 17 eventos desportivos assinalados, gastaram 33.498 milhões de euros em hotelaria, restauração, outras compras e inscrições e bilhética.”, o que somando os efeitos indirectos, que representam os serviços vendidos aos organizadores, e os efeitos induzidos, que englobam “o aumento do poder de compra dos trabalhadores envolvidos”, somam o valor global do impacto económico referido (Boaventura, 2016, p. 40).

A aposta que os diferentes governos têm feito nos últimos anos na captação de eventos desportivos de grande dimensão, permitiu organizar em Portugal competições como o Mundial de Vela em 2007, com uma dimensão superior à prova olímpica desta modalidade, e com o registo de um impacto positivo ao nível da reputação e da visibilidade externa que o evento obteve, mas também ao nível da hotelaria e da requalificação da Marina de Cascais (Sá & Sá, 2008). Foram ainda organizados em Portugal os seguintes eventos desportivos:

“Mundial de Juniores de Basquetebol em 1999, Masters Cup de Ténis em 2000, Mundial de Atletismo de Pista Coberta em 2001, Mundial de Ciclismo de Estrada em 2001, Liga Mundial de Voleibol em 2001, Europeu de Seniores Femininos de Hóquei em Patins em 2002, Mundial de Esgrima em 2002, Gymnaestrada em 2002, Mundial de Andebol em 2003, Europeu de Futebol em 2004, Lisboa-Dakar desde 2005, Mundial de Pesca Desportiva em 2006, Taça da Europa de Triatlo em 2007, Mundial de Vela em 2007, Europeu de Judo em 2008 e Mundial de Orientação em 2008” (Sá & Sá, 2008, p. 71).

Mas esta aposta na captação de grandes eventos desportivos internacionais sofreu um revés com a mudança de orientação política. O *Jornal de Negócios* em Julho de 2014 noticiava o facto do Turismo de Portugal ter retirado o apoio ao Portugal Open, o evento de ténis organizado pela empresa de eventos Lagos Sport, e também ao Rally de Portugal, organizado pelo Automóvel Clube de Portugal (ACP), referindo que se tratava de uma alteração na estratégia relativa à promoção turística de Portugal. A opção de poupar um milhão de euros com o Rally de Portugal era justificada com o financiamento público com a base de operações da companhia aérea *EasyJet* no Porto, fundamentando tratar-se de um investimento com grande impacto no turismo da região Norte do país. O jornal refere ainda uma nota do Turismo de Portugal, onde este instituto alega que tem vindo a reduzir desde 2011 o apoio a eventos, passando do apoio a cerca de 40 eventos por ano para apenas quatro em 2013, com o desvio dessas verbas para acções de promoção com um retorno mais significativo, nomeadamente no investimento e abordagem a novos mercados, no apoio a companhias aéreas e parcerias com operadoras (Pereira, 2014).

Meenaghan & O'Sullivan (2013) afirmam haver um défice de medidas de avaliação do retorno dos investimentos em patrocínios de eventos, pondo em questão a prática corrente das métricas de avaliação da exposição de *media*, considerando as questões de credibilidade que levantam as avaliações muito diferentes em função da métrica utilizada, referindo ainda que “os patrocínios têm sido considerados uma das plataformas de marketing com maior crescimento nas recentes décadas” (2013, p. 408).

Macnamara (2005) refere a importância para os profissionais de Relações Públicas e outros profissionais da comunicação, na adopção de medidas de avaliação de retorno do investimento que considerem a análise de conteúdo, que pode ser quantitativa e qualitativa, permitindo uma avaliação do volume, mas também do alcance da cobertura de *media* e da mensagem percebida pelas audiências, defendendo ainda o recurso a métricas que empreguem o estudo de audiências, como inquéritos, entrevistas e *focus groups*.

Após definidas as opções metodológicas desta investigação no primeiro capítulo, no segundo capítulo efectuámos um enquadramento teórico-temático procurando indagar sobre os aspectos relevantes para este trabalho, investigando sobre a comunicação e as organizações, sobre os aspectos da noticiabilidade, do *gatekeeping* e do *agenda setting*, do turismo desportivo, turismo náutico, abordando o desporto do Remo, pesquisando ainda sobre os pormenores dos eventos desportivos e da importância para o turismo. No próximo capítulo iremos analisar o mercado dos centros de treino de Remo em Portugal, procurando entender sobre a relevância deste segmento, quer em termos de dimensão, mas também em termos das oportunidades que podem encerrar ao nível da captação de turistas náuticos do desporto do Remo. Faremos uma pesquisa da envolvente externa macro e micro, bem como da envolvente interna, optando por aprofundar a investigação ao líder deste mercado, resumindo o resultado com a apresentação da matriz SWOT. Terminaremos este terceiro capítulo com a investigação sobre o histórico de comunicação dos centros de Remo e sobre o seu *target* de comunicação.

3. O MERCADO DOS CENTROS DE REMO EM PORTUGAL

Neste capítulo iremos averiguar o mercado dos centros de treino de Remo em Portugal, de forma a entender a sua dimensão e relevância, bem como o seu potencial em atrair turistas náuticos da modalidade do Remo, quer sejam praticantes de lazer, de competição ou de alta-competição, em resposta à procura do mercado para o treino invernal das equipas deste desporto. Trata-se de um mercado concentrado, com um baixo nível de diferenciação **24**

e com um factor de sazonalidade identificado. Para este estudo, este segmento de mercado foi dividido em dois sectores: as selecções nacionais de Remo, que encerra os atletas de alta-competição e enquadrados pelas federações e comités olímpicos nacionais; e os remadores amadores, onde estão incluídos os restantes praticantes da modalidade, quer sejam remadores de competição ou de lazer, enquadrados normalmente por clubes.

3.1. Pesquisa da Situação

Analisámos os dados e as informações mais relevantes para este mercado dos centros de treino de Remo em Portugal, de forma a detectar as ameaças e as oportunidades, identificando os aspectos positivos ou negativos da envolvente externa (macro e micro) que podem influenciar ou comprometer a vantagem competitiva da oferta, bem como os pontos fracos e os pontos fortes, relativamente ao ambiente interno, identificando as vantagens ou desvantagens relativamente aos concorrentes, efectuando um diagnóstico da situação e analisando o potencial e as tendências do mercado.

O resumo da análise da situação externa macro será apresentado no quadro 4, sendo o resumo da análise da envolvente externa micro apresentado no quadro 7. Após a análise interna do mercado, será apresentado no quadro 8 a matriz SWOT, com o resumo da análise e diagnóstico da situação, apresentando as principais oportunidades e ameaças identificadas, bem como os pontos fortes e os pontos fracos mais relevantes.

3.1.1. Pesquisa da Envolvente Externa Macro

Desde 2013 que a economia portuguesa tem recuperado da crise de forma moderada (ver quadro 1), tendo em conta a severidade e a duração da recessão de 2008. Segundo as projecções do Banco de Portugal para a economia portuguesa, haverá uma recuperação da mesma ao longo do período 2016-2018, devendo o crescimento médio anual do produto interno bruto (PIB) ser de 1,3% em 2016 (ligeiramente inferior do observado em 2015), acelerando para 1,6% em 2017 e diminuindo para 1,5% em 2018. Apesar deste crescimento, o PIB no final do horizonte desta projecção será ainda abaixo do observado antes da crise financeira internacional em 2008.

Apesar de se projectar para 2016 uma desaceleração das exportações, tanto em bens como em serviços, a componente turismo deverá continuar a manter um crescimento muito superior ao total das exportações - como tem acontecido nos anos anteriores – sendo este um dos sectores que mais contribui para o processo de recuperação da economia portuguesa.

Quadro 1 - Variação do Produto Interno Bruto (PIB) – 2013 e 2014

| País | PIB 2013 | PIB 2014 |
|----------------|----------|----------|
| Reino Unido | 1,7 | 2,8 |
| Estados Unidos | 2,2 | 2,4 |
| Alemanha | 0,1 | 1,6 |
| França | 0,3 | 0,4 |
| Áustria | 0,2 | 0,3 |
| Bélgica | 0,3 | 1,1 |
| Espanha | -1,2 | 1,4 |
| Portugal | -1,6 | 0,9 |
| Holanda | -0,7 | 0,9 |

Fonte: Eurostat, 2015

A situação da economia nacional deverá continuar a registar uma aceleração da actividade, com uma recuperação gradual da procura interna, mas mantendo ainda algum quadro de incerteza, que poderá continuar a determinar um adiamento de decisões de investimento, com impacto no ritmo de recuperação da economia. No entanto, as projecções do Banco de Portugal consideram uma revisão em alta para a procura externa dirigida à economia portuguesa, referindo que “a procura externa dirigida à economia portuguesa deverá manter-se robusta ao longo do horizonte da projecção, aproximando-se de taxas de crescimento de 5% no final do horizonte” (2016).

Apesar das projecções de Janeiro de 2016 do Fundo Monetário Internacional (FMI) para a evolução da economia mundial, que apontavam para um crescimento em linha com o desempenho da economia mundial nos últimos anos, prevendo um crescimento global de 3,6%, acima das estimativas de 3,1% referentes a 2015, a actualização das projecções em Agosto de 2016 referem uma revisão em baixa, com uma evolução mais modesta, antecipando um crescimento global de 3,2% em 2016 e uma aceleração para os 3,5% em 2017. O crescimento esperado para a zona euro é também relativamente moderado, situando-se nos 1,5% para 2016 e 1,6% para o ano seguinte, devendo os Estados Unidos da América continuar a sua trajectória de crescimento na ordem dos 2,4% em 2016 e 2,5% em 2017, representando uma revisão em baixa relativamente às projecções no início de 2016.

Verificamos a evolução do consumo privado e do consumo público entre o 4.º trimestre de 2015 e o 1.º trimestre de 2016, em Portugal, na área dos países do euro e nos Estados Unidos da América, com uma aceleração no consumo privado em Portugal e na Área Euro, indicando uma recuperação da confiança dos consumidores nestas áreas (ver quadro 2).

Quadro 2 - Consumo privado e público – Taxa de variação homóloga (%)

| Área Euro ⁽¹⁾ | Portugal 4.º T - 2015 | Portugal 1.º T - 2016 | Área Euro ¹ 4.º T - | Área Euro ¹ 1.º T - | EUA 4.º T - 2015 | EUA 1.º T - 2016 |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Consumo privado | 2,3 | 2,9 | 1,6 | 1,7 | 2,7 | 2,6 |
| Consumo público | 0,9 | 0,9 | 1,6 | 1,5 | 0,8 | 0,3 |

Fonte: Eurostat, 2016

(1) Área do euro: composição de 19 países

Segundo o Banco Central Europeu (BCE), em Julho de 2016, a inflação entre os países da área euro ficou em 0,2%, apesar do facto de 12 países do euro terem registado variações negativas em comparação com o mês anterior, cuja inflação foi de 0,1%. O BCE iniciou um programa de injeção de liquidez no mercado, com o objectivo de acelerar o ritmo de crescimento dos preços, reagindo assim à vitória do Brexit no referendo à permanência do Reino Unido na União Europeia, com o objectivo de alcançar uma inflação próxima dos 2%.

Segundo o Banco de Portugal, a taxa de inflação anual, medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), deverá evoluir progressivamente ao longo do horizonte da projecção 2016-2018, dos 0,5% verificados em 2015 para 0,7% em 2016, devendo evoluir até aos 1,5% em 2018, evitando assim o risco da deflação.

Com custos laborais relativamente baixos, comparando com os países da União Europeia, desde 1996 que Portugal regista um crescimento constante da remuneração por trabalhador, mas com uma evolução negativa nos anos de 2014 e 2015. Por outro lado, os custos unitários do trabalho, que corresponde ao rácio entre as remunerações por trabalhador e a produtividade, diminuíram nos últimos anos, tanto em Portugal, como nos países da zona euro (ver quadro 3), reflexo da diminuição das remunerações dos trabalhadores e da queda da produtividade.

Quadro 3 – Produtividade e custos laborais – Taxa de variação anual (%)

| Área Euro ⁽¹⁾ | Portugal 2013 | Portugal 2014 | Portugal 2015 | Área Euro ¹ | Área Euro ¹ | Área Euro ¹ |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Remunerações por trabalhador | 3,6 | -1,4 | -0,6 | 1,6 | 1,2 | 1,3 |
| Produtividade | 1,8 | -0,5 | 0,1 | 0,4 | 0,3 | 0,5 |
| Custos unitários do trabalho | 1,8 | -0,9 | -0,7 | 1,2 | 0,9 | 0,8 |

Fonte: Banco de Portugal, 2016

(1) Área do euro: composição de 19 países

A edição de Agosto de 2016 do Boletim Estatístico do Banco de Portugal, refere que os dados sobre as receitas turísticas em Portugal têm crescido, tendo em Março deste ano ultrapassado pela primeira vez valores acima dos mil milhões de euros, e mantido deste então receitas acima dos quatro dígitos, representando os 1029 milhões de euros de receitas resultantes dos gastos feitos por turistas em Portugal durante o mês de Junho um crescimento de 10,4% relativamente ao mesmo período do ano passado (Banco de Portugal, 2016).

Referido pelo jornal *Público*, em artigo sobre os novos recordes de receitas do sector, Luís Araújo, Presidente do Turismo de Portugal, atribui o sucesso às estratégias acertadas de divulgação do produto turístico, recordando que “nem no Europeu de Futebol organizado por Portugal no ano de 2004 se atingiu este volume de receitas” (Pinto, 2016, p. 17).

Do ponto de vista demográfico, e segundo os dados do INE do CENSOS de 2011, o interior de Portugal continua a diminuir a sua população. Apesar de ser a maior região de Portugal, o Alentejo é a região com a menor densidade populacional, com o Alentejo Central a contar com apenas 167 528 habitantes. Não obstante da população portuguesa ter crescido 1,9% relativamente ao CENSOS de 2001, acentua-se o crescimento populacional na faixa litoral e a redução nas zonas do interior.

Esta estrutura demográfica do interior do país tem naturalmente reflexos ao nível dos recursos humanos, quer quantitativamente, quem qualitativamente. O Alentejo, precisamente uma das regiões onde existem alguns dos melhores planos de água para o desporto do Remo e onde existem projectos de turismo nesta área, conta com menos de 10% da população residente com escolaridade ao nível do ensino médio ou superior.

Tanto o litoral português, como os planos de água interiores, sejam rios, lagos ou albufeiras, representam áreas ambientais sensíveis, tuteladas por muitas entidades distintas, nem sempre coordenadas entre si, representando muitas vezes um constrangimento e uma limitação que influenciam a prática e a promoção de projectos na área do turismo náutico nessas áreas.

A maior parte dessa tutela é feita no pressuposto da segurança, da defesa e da preservação do ambiente, nem sempre enquadrando as actividades económicas, mais até que a prática das actividades de lazer, nas necessidades de adaptação da legislação, e sobretudo nas entidades fiscalizadoras. No entanto, considerando o facto do Remo ser um desporto não poluente e amigo do ambiente, a sua prática em zonas de protecção é normalmente bem vista, beneficiando das restrições à circulação de embarcações a motor.

Quanto aos aspectos do clima, a Europa é um continente com grande variedade de climas, com a região do Mediterrâneo a sul – Turquia, Itália, Grécia, Espanha e Portugal – com o clima mediterrânico. No outro extremo, o norte com o clima continental e continental húmido, que abrange países como a Polónia, Áustria, Republica Checa, Lituânia, Estónia, Ucrânia, Suécia, Dinamarca, Finlândia, Noruega e Rússia, onde as temperaturas no inverno podem chegar aos 23°C negativos.

Na costa atlântica da Europa regista-se o clima oceânico, com temperaturas baixas e alta pluviosidade durante o período do inverno, com as temperaturas médias em Londres entre os 8°C (máxima) e os 2°C (mínima).

De seguida, apresentamos no quadro 4 o resumo da análise externa macro numa matriz PEST⁶, onde compilamos os aspectos político-legais, económicos e socioculturais mais relevantes para este mercado. O aspecto tecnológico, não relevante nesta análise, foi substituído pelos aspectos ambientais.

⁶ A análise PEST resume os aspectos Político-Legais; Económicos; Socioculturais e Tecnológicos, neste caso incluindo o aspecto Ambiente.

Quadro 4 - Resumo da análise da situação externa macro

| FACTORES POLITICO-LEGAIS | EVOLUÇÃO | AVALIAÇÃO | IMPACTO | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA |
|--------------------------|----------|--------------|---------|-----------------------------|
| Tutela e fiscalização | ↗ | Ameaça | Forte | Forte |
| Controlo do Défice | ↘ | Ameaça | Forte | Forte |
| FACTORES ECONÓMICOS | EVOLUÇÃO | AVALIAÇÃO | IMPACTO | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA |
| PIB | ↗ | Oportunidade | Médio | Médio |
| Consumo Público | ↗ | Oportunidade | Médio | Médio |
| Consumo Privado | ↗ | Oportunidade | Forte | Forte |
| Procura Externa | ↗ | Oportunidade | Forte | Forte |
| Recessão | ↗ | Oportunidade | Forte | Forte |
| Inflação | ↗ | Oportunidade | Médio | Médio |
| Receitas Turísticas | ↗ | Oportunidade | Forte | Forte |
| FACTORES SOCIOCULTURAIS | EVOLUÇÃO | AVALIAÇÃO | IMPACTO | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA |
| Remunerações Médias | ↘ | Oportunidade | Médio | Forte |
| Demografia do Interior | ↘ | Ameaça | Forte | Forte |
| FACTORES AMBIENTAIS | EVOLUÇÃO | AVALIAÇÃO | IMPACTO | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA |
| Clima | ⇒ | Oportunidade | Forte | Forte |
| Áreas protegidas | ⇒ | Oportunidade | Forte | Forte |

Elaboração própria

3.1.2. Pesquisa da Envolvente Externa Micro

A análise da envolvente externa micro permitirá concluir sobre as oportunidades e ameaças, resumindo no quadro 7 os aspectos mais relevantes identificados. Conjuntamente com os dados da análise da situação externa macro (ver quadro 4) e da situação externa micro (ver quadro 7) e com a análise interna, será apresentada a matriz SWOT (quadro 9).

a) O Mercado e Segmentos de Mercado

Os centros de treino dedicados aos desportos do Remo e Canoagem são normalmente unidades hoteleiras, dedicadas especificamente ou não a este mercado, mas reunindo à partida uma condição fundamental: o estar junto a um plano de água, seja rios, lagos ou albufeiras, com as condições necessárias à prática destes desportos, reunindo também alguns equipamentos e infra-estruturas específicas: ginásios com equipamentos específicos, salas com ergómetros de Remo (e de canoagem), pontões de acesso ao plano de água, estruturas para armazenamento de barcos, barcos de apoio e pista balizadas para treinos e competições.

Em Portugal há várias unidades hoteleiras que aproveitaram a sua proximidade com um plano de água para captar este mercado, como forma de ganhar ocupação na época baixa invernal, coincidindo com a procura destes desportos, motivado pelas condições climáticas adversas à prática da modalidade nos países emissores. No entanto, uma boa parte dessas unidades hoteleiras não são centros de treino, apenas olham para este nicho como forma de melhorar a sua taxa de ocupação na época baixa, da mesma forma como consideram qualquer outro nicho que lhes garanta ocupação.

Neste trabalho será dada mais atenção às unidades que se dedicam exclusivamente ao mercado dos centros de treino, sendo unidades hoteleiras ou não, mas cujo objectivo de negócio seja dirigido a este nicho do turismo como *core business*. Serão ainda consideradas as unidades hoteleiras com ocupação de clientes deste mercado, de ambos os segmentos Remo e Canoagem, de forma a analisar a dimensão do mercado e conhecer a oferta existente.

Apesar do desporto da Canoagem não ser o foco deste trabalho, o facto de ambos os desportos terem requisitos de condições naturais e de infra-estrutura em tudo semelhantes, faz com que a oferta nesta área possa satisfazer a procura destes dois desportos e do respectivo segmento de consumidores. Por essa razão, entendemos referir alguns dados

relativamente à Canoagem, mas mantendo sempre o foco no segmento dos consumidores do desporto do Remo ao longo do trabalho.

O surgimento de unidades a dedicarem-se exclusivamente a este mercado veio potenciar o crescimento do sector, reflexo de uma oferta de qualidade atenta às necessidades dos clientes e da crescente notoriedade da oferta junto do panorama internacional de ambas as modalidades do Remo e da Canoagem.

A Federação Internacional de Remo (FISA) refere na sua página na internet alguns centros de treino de Remo na Europa, onde estão incluídos dois centros em Portugal. Os centros estrangeiros referidos abaixo são na sua maioria entidades públicas, com excepção do Cerla, localizado em Espanha, na Galiza.

- Aiguebelette, Base départementale d'aviron (FRA)
- Maranhão Training Center (POR)
- Porto Antigo Training Centre (POR)
- Munich Performance Center for Rowing (GER)
- Sevilla High Performance Center (ESP)
- Sportzentrum Racice (CZE)
- Club Natacio Banyoles (ESP)
- Nautical Club of Ionannina (GRE)
- Cerla (ESP)

Para além dos dois centros referenciados pela FISA, identificámos em Portugal mais seis unidades dedicadas a este mercado, num total de oito *players*, dos quais cinco unidades hoteleiras, um clube de Remo, uma empresa fabricante de embarcações e um centro de estágio público. O mercado está dividido entre o segmento do Remo e da Canoagem, com um valor estimado em 2014 de €3.001.300,00 conforme representado no quadro 5.

Quadro 5 – Mercado dos centros de treino – Segmentos Remo e Canoagem

| Segmento | Unidades | Camas/ano | Valor/ano |
|------------------|----------|-----------|---------------|
| Remo | 5 | 34.800 | €1.506.300,00 |
| Canoagem | 6 | 23.000 | €1.495.000,00 |
| Total do mercado | 8 | 57.800 | €3.001.300,00 |

Fonte: Plano de negócio do Alqueva Training Camp, 2014

Em termos de análise dos factores competitivos, o mercado tem um grau de concentração elevado, com apenas oito *players* no mercado, em que duas das empresas identificadas, o *Montebelo Agueira Lake Resort & Spa* e a *Avizacqua Team Center/Herdade da Cortesia*, conjuntamente detêm uma quota de mercado de 70%, com vendas estimadas de €2.118.800,00 em 2014, sendo um mercado organizado em oligopólio. Podemos considerar que a concorrência deste sector se configura como um oligopólio diferenciado, pelo facto de ser formado por uma pequena quantidade de empresas que oferecem serviços “parcialmente diferenciados em termos de qualidade, atributos, estilo ou serviços”, onde “cada concorrente deve buscar a liderança em um desses principais atributos, para atrair os clientes e cobrar um preço *premium* pelo atributo.” (Kotler & Keller, 2007, p. 339). O grau de integração é vertical, visto todas estas empresas controlarem todos os processos de produção.

Avaliando a intensidade da concorrência pelo modelo das cinco forças de Porter (Porter, 1979), verificamos que este é um mercado com baixa rivalidade entre concorrentes, sendo um mercado concentrado com dois *players* dominantes, a *Avizacqua Team Center/Herdade da Cortesia*, com 27% e o *Montebelo Agueira Lake Resort & Spa* com 43% de quota de mercado.

O nível de diferenciação do serviço é baixo, havendo ameaça de novos concorrentes, mas com algumas barreiras à entrada, sendo uma actividade que requer um investimento elevado e com licenciamentos demorados, considerando as localizações em áreas cobiçadas junto aos planos de água, normalmente com um enquadramento ambiental que encerra restrições várias e com um quadro legal complexo.

A ameaça de serviços substitutos é baixa, o que configura este segmento como atraente, visto que “um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto.” (Kotler & Keller, 2007, p. 337), considerando que os produtos substitutos limitam os preços e os lucros do segmento.

A ameaça do poder de negociação dos fornecedores é baixa, o que também representa uma vantagem, tendo em conta que “um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas.” (Kotler & Keller, 2007, p. 337).

O poder de negociação dos clientes também é baixo, por falta de serviços substitutos que reúnam as condições técnicas específicas que estes clientes requerem, e considerando o facto das equipas das selecções de maior dimensão necessitarem de uma quantidade de alojamento grande, disponível em poucas unidades.

O mercado tem uma grande sazonalidade, visto a maior procura ser no período invernal, precisamente quando os países emissores são mais afectados pelas temperaturas muito baixas.

A segmentação de mercado é um processo onde se dividem todos os potenciais consumidores de um produto ou serviço em grupos com necessidades semelhantes que o produto ou serviço possa satisfazer, partilhando interesses comuns, quer seja ao nível do preço, imagem ou características do produto. Neste estudo segmentámos o mercado dos remadores e subdividimos em dois sectores de segmentação mais fina: os remadores de competição - Sector das Selecções de Remo - e os remadores de lazer – Sector de Remadores Amadores.

Se considerarmos as dimensões das equipas das selecções nacionais de Remo dos países identificados como *core target*, as equipas de Remo das selecções nacionais dos países do norte/centro/atlântico europeu, teremos cerca de 2 mil atletas. Considerando que 60% dessas selecções estão disponíveis para realizar os seus estágios inverniais em Portugal, o que na realidade já o fazem actualmente, teremos um segmento de mercado potencial de 1.200 atletas, relativamente a este sector do segmento. Se estes atletas tiverem uma frequência média de 45 noites por ano, estes dados permitem-nos calcular o mercado potencial deste sector das selecções de Remo do segmento de mercado do Remo.

Mercado Potencial – Segmento Remo – Sector Selecções de Remo

$$1.200 \text{ Atletas} \times 45 = 54.000 \text{ Camas/Ano}$$

Se por outro lado considerarmos os praticantes de Remo dos países identificados como *core target*, teremos um universo superior a 1 milhão de remadores. Só em França, onde o desporto tem grande tradição, há 402 clubes registados, para além de escolas e diversas instituições, com um total de 90 mil praticantes formais (federados). Inglaterra, outro país com enorme tradição, tem 550 clubes registados e cerca de 100 mil praticantes, dos quais 29 mil federados.

Se considerarmos apenas estes dois países emissores e os seus atletas formais, os atletas federados, com 119 mil atletas federados (90 mil de França e 29 mil de Inglaterra), e se considerarmos que 2% dos franceses e também 2% dos britânicos visitam Portugal anualmente, segundo dados do Turismo de Portugal relativos a 2011, podemos fazer uma projecção semelhante e considerar como mercado potencial 2% destes praticantes, mas

neste caso considerando uma taxa de utilização de 5 noites por ano, significativamente menor ao sector dos atletas de alta competição.

Mercado Potencial – Segmento Remo – Sector Remadores Amadores

$$2.380 \text{ Remadores} \times 5 = 11.900 \text{ Camas/Ano}$$

Considerando estão estes dois sectores do segmento do mercado Remo, e um valor médio de diária de €66,60 teremos o seguinte mercado potencial em valor (Euros):

Mercado Potencial – Segmento Remo

$$65.900 \text{ Camas} \times €66,6 = €4.388.940,00$$

b) Canais de Distribuição

Analizando os tipos de canais de distribuição normalmente utilizados por este mercado, verificamos que o contacto directo com os consumidores é a forma mais usada para vender os centros de treino. O contacto directo é feito com a presença em provas internacionais das modalidades desportivas, directamente junto dos prescritores identificados.

A *Avizacua Team Center/Herdade da Cortesia* distribui também através de promotores de campos de treino, dirigidos a particulares, com suporte em *website*, apesar desse canal ter um peso relativamente pequeno nas camas vendidas por ano, cerca de 1% apenas.

Com presença nas redes sociais e uma página na internet, onde é possível fazer reservas, a distribuição passa também pela presença em motores de reservas de alojamento *on-line*, como o *Booking.com*, com o objectivo de chegar aos consumidores do mercado não desportivo, que representam metade da ocupação anual do hotel, no período de verão.

O *Montebelo Agueira Lake Resort & Spa* distribui para este mercado recorrendo aos serviços da empresa *M.A.R. KAYAKS (NELO)*, que como maior fabricante do mundo de embarcações para Canoagem tem uma grande proximidade com os praticantes da modalidade.

Na realidade, os centros de treino são um produto da *NELO*, que vende também neste segmento, para além do *Montebelo Agueira Lake Resort & Spa*, o *Eurostars Rio Douro*, o *Douro Hotel Porto Antigo* e o *Milfontes Beach*. Todas estas unidades hoteleiras usam os motores de reservas de alojamento *on-line*, como o *booking.com*, para vender camas aos consumidores particulares.

c) Consumidores

Em termos de análise dos consumidores do mercado dos centros de treino, a grande maioria são os atletas das equipas nacionais de Remo e Canoagem dos países onde se praticam estes desportos e onde as condições meteorológicas não lhes permitem praticar esse desporto no inverno, obrigados a uma “migração” para sul, de forma a manterem os treinos na água.

Os principais países que identificamos são: Rússia, Bielorrússia, Lituânia, Letónia, Estónia, Suécia, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Polónia, Roménia, Alemanha, Suíça, Áustria, República Checa, França, Holanda, Bélgica, Irlanda, Inglaterra, Escócia e País de Gales.

Estes consumidores são jovens atletas de alta competição, maioritariamente entre os 18 e os 30 anos, de ambos os sexos, muito preocupados com a alimentação, com as condições de treino, principalmente com o plano de água, mas também com os equipamentos de ginásio, e com o conforto fundamental para o seu descanso e recuperação.

São pessoas informadas, exigentes consigo mesmo e com os outros, muito empenhadas e focadas nos seus objectivos, procuram serviços que lhes ofereçam as condições de excelência para praticarem o seu desporto e para os ajudar a serem campeões.

Considerando que estes jovens atletas não escolhem os locais de treino, apesar de poderem ter influência nessa escolha, as escolhas são na verdade feitas pelos treinadores e dirigentes das equipas e das federações, que funcionam como prescritores.

Os factores mais valorizados por estes são as condições do plano de água, a proximidade e o acesso ao mesmo, o conforto e o silêncio, a qualidade da alimentação e a disponibilidade de adaptar os serviços às suas necessidades.

d) Concorrentes

A estrutura concorrencial neste mercado não é complexa, com apenas oito *players* no mercado, três deles agenciados pela *M.A.R. KAYAKS (NELO)*, um clube sem grande significado e um centro de treino de capitais públicos, sem uma equipa ou projecto de gestão (ver quadro 6).

O *Alqueva Training Camp* não iniciou ainda a sua actividade, que esteve prevista para 2014, devendo entrar em funcionamento durante o ano de 2017, com uma componente virada para as actividade náuticas, onde o Remo e Canoagem estão incluídos, e com uma

componente de campo de férias de aventura, sendo os dados referidos aqui relativos à informação recolhida no documento do seu plano de negócio.

Se considerarmos apenas o segmento do Remo, a *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia* é líder de mercado com uma quota de 54% relativa a esse segmento e 27% relativa à globalidade do mercado (Remo e Canoagem).

A *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia* é o único *player* neste mercado dedicado à oferta de centro de treino náutico, construído e gerido por um ex-atleta de alta competição com esse foco como *core business*, à beira-de-água de um dos melhores planos de água do país para estes desportos, com condições de excelência no que toca a conforto, qualidade dos equipamento e qualidade do serviço prestado, com uma classificação hoteleira de 4 estrelas, mantém uma grande taxa de fidelização dos seus clientes, que são tratados como amigos. Este mercado representa 50% da ocupação anual desta unidade hoteleira

Quadro 6 - *Players* no Mercado e Segmentos

| Entidade | Segmento Principal | Camas | Camas/ano | Valores médios ⁽¹⁾ de 2015 |
|-----------------------------------|--------------------|-------|-----------|---------------------------------------|
| <i>Avizaqqua/Herdade Cortesia</i> | Remo | 60 | 10.800 | €76,00 |
| <i>Estalagem Lago Azul</i> | Remo | 40 | 1.200 | €70,00 |
| <i>NELO / Montebelo Aguireira</i> | Canoagem | 160 | 19.900 | €65,00/€70,00 |
| <i>NELO / Douro Porto Antigo</i> | Canoagem | 46 | 2.000 | €65,00 |
| <i>NELO / Milfontes Beach</i> | Canoagem | 56 | 2.000 | €65,00 |
| <i>Clube Naval Inf.D.Henrique</i> | Remo | 42 | 900 | €15,00 ⁽²⁾ |
| <i>CAR de Remo do Pocinho</i> | Remo | 180 | 21.000 | €25,00 |
| <i>Alqueva Trainning Camp</i> | Remo | 160 | ---- | €60,00 |

(1) Valores *pax* em regime *Full-board* e em quarto duplo/Valores sem iva.

(2) Valores *pax* em regime Pequeno-Almoço e em camarata/Valores sem iva.

Fonte: Plano de negócio do Alqueva Training Camp, 2014

A *Estalagem Lago Azul* é uma unidade do grupo *GJC Hotels*, o grupo que também integra o *Hotel Cascais Miragem* e o *Hotel dos Templários*, entre outros. Situado nas margens da albufeira do Castelo de Bode, recebe há muitos anos as equipas da selecção Polaca de Remo, e ocasionalmente recebe outras equipas – em 2016 recebeu a selecção alemã de Remo.

Apesar de ter um plano de água excepcional, para além das excelentes condições de conforto e localização da unidade hoteleira, a *Estalagem Lago Azul* não tem uma estratégia dedicada a este mercado.

O hotel *Montebelo Aguires Lake Resort & Spa*, do universo do grupo *Visabeira*, está situado no centro do país nas margens da barragem da Aguires, é uma unidade hoteleira de 5 estrelas, com toda a qualidade e conforto esperados de uma unidade com essa classificação.

O plano de água é muito bom, apesar dos acessos não serem dedicados a estes desportos, principalmente no caso do Remo. É ainda um plano de água partilhado com outras actividades náuticas, nomeadamente embarcações de recreio a motor, o que por vezes pode interferir com a qualidade dos treinos das equipas. É gerido como uma unidade hoteleira convencional, não estando dedicada a este mercado, que funciona como mercado secundário de época baixa.

A *M.A.R. KAYAKS (NELO)*⁷, dedica-se à captação de equipas de Canoagem, como forma de promover as suas embarcações, mas não se dedica ao mercado do Remo. Utiliza como centros de treino as várias unidades hoteleiras mencionadas, colocando à disposição dos seus clientes embarcações da sua marca de forma gratuita, o que representa uma enorme vantagem para os seus clientes, e uma forma estratégica de se tornarem ainda mais relevantes e úteis, com os respectivos frutos ao nível da retenção e fidelização.

O *Douro Hotel Porto Antigo* está situado Cinfães, nas margens do Rio Douro, tendo entrado no mercado dos centros de estágios pelas mãos da NELO, que usa unidade como um dos seus centros de treino de Canoagem. No entanto, rapidamente entenderam o potencial que este mercado detém pela sua procura invernal, gerando excelentes taxas de ocupação na época mais baixa. Desde 2006 que lançaram o produto “Centro de Estágios”, tendo criado

⁷ A M.A.R. KAYAKS, Lda. é a empresa de Manuel Ramos, mais conhecido por “Nelo”, precisamente o nome com que baptizou as suas embarcações de canoagem, com que lidera o mercado mundial, com mais de 30 mil barcos produzidos, que são também a escolha dos melhores atletas do mundo, com 27 medalhas nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 36 possíveis (Lopes, 2016).

algumas condições específicas em conformidade com as exigências do mercado, e conseguido clientes de selecções de Remo de vários países.

O Centro de Alto Rendimento de Remo e Canoagem do Pocinho, também localizado nas margens do rio Douro, mas mais a montante, está integrado na rede nacional de centros de estágio, sendo esta a unidade de estágio para estas duas modalidades, construído pelo Estado Português com participação de fundos comunitários, gerido pela Câmara Municipal de Foz Côa. Com uma oferta alargada de camas, preços económicos e algumas condições, com também algumas omissões, este centro tem conseguido captar algumas selecções de Remo e Canoagem com menos recursos.

Os hotéis na sua maioria, têm pouca actividade comercial dedicada a este mercado, à excepção da *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia*, totalmente dedicada a este mercado. Podemos afirmar assim que o mercado não é muito concorrencial, e que os clientes de Canoagem têm um elevado grau de fidelização à *NELO*, tal como os clientes de Remo têm um elevado grau de fidelização à *Avizaqqua*.

As equipas de Remo que procuram outras unidades, na maioria dos casos são apenas produtos substitutos, normalmente por indisponibilidade de alojamento da *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia*, que apresenta alguma limitação de capacidade de camas para as equipas das selecções maiores, e pelo facto da grande procura deste mercado estar toda concentrada num determinado período do ano.

De seguida, apresentamos no quadro 7 o resumo da análise externa micro, com referência às variantes mais relevantes desta análise.

Quadro 7 - Resumo da análise da situação externa micro

| FACTORES DE MERCADO | EVOLUÇÃO | AVALIAÇÃO | IMPACTO | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA |
|-----------------------------|----------|--------------|---------|-----------------------------|
| Grau de Concentração | ↗ | Ameaça | Forte | Forte |
| Estrutura de Mercado | ↗ | Ameaça | Forte | Forte |
| Grau de Integração | → | Oportunidade | Médio | Médio |
| Intensidade da Concorrência | ↘ | Oportunidade | Médio | Médio |
| MERCADO | EVOLUÇÃO | AVALIAÇÃO | IMPACTO | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA |
| Dimensão / Crescimento | ↗ | Oportunidade | Médio | Médio |
| Ciclo de Vida | ↗ | Oportunidade | Médio | Médio |
| CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO | EVOLUÇÃO | AVALIAÇÃO | IMPACTO | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA |
| Canal directo | ↗ | Oportunidade | Forte | Forte |
| Canal online | ↗ | Oportunidade | Médio | Médio |
| CLIENTES | EVOLUÇÃO | AVALIAÇÃO | IMPACTO | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA |
| Procura primária | ↗ | Oportunidade | Médio | Forte |
| Procura selectiva | ↗ | Oportunidade | Médio | Forte |
| CONCORRENTES | EVOLUÇÃO | AVALIAÇÃO | IMPACTO | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA |
| Capacidade / Recursos | ↗ | Ameaça | Forte | Forte |
| Produtos | ↗ | Ameaça | Forte | Forte |
| Preços | → | Oportunidade | Forte | Forte |
| Comunicação | → | Oportunidade | Médio | Médio |

Elaboração Própria

3.1.3. Análise Interna – *Avizaqqua Team Center*

Neste diagnóstico interno, optamos por aprofundar a análise do líder de mercado, o único *player* que aposta no segmento do turismo náutico do Remo como *core business*. A *Avizaqqua Team Center* é uma sociedade criada em 2005, liderada por um remador português de alta-competição e um arquitecto, com o objectivo de responder à procura que existia no mercado para o treino invernal das equipas de Remo e receber atletas estrangeiros, selecções olímpicas e equipas da elite do Remo. Tendo inicialmente começado por organizar os estágios das equipas estrangeiras recorrendo a instalações hoteleiras e serviços de restauração de terceiros, no ano de 2009 construíram o hotel *Herdade da Cortesia*, uma unidade hoteleira com a categoria de quatro estrelas, com recurso a financiamento do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), assegurado pelo programa operacional do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), num investimento total de €3.536.429,85, passando a gerir toda a fileira do negócio, num grau de integração vertical e controlando todos os processos de produção do serviço disponibilizado.

A *Herdade da Cortesia* está localizada no Alto Alentejo, no município de Avis, nas margens da albufeira do Maranhão e próximo da vila sede de concelho, numa localização privilegiada para as actividades náuticas, servida por dois aeroportos: Lisboa a 160 km; Beja a 147 km.

Esta unidade hoteleira que funciona como centro de treino tem as infra-estruturas necessárias à melhor prática do Remo, com pontões de acesso com bordo livre de 20 cm, barcos de apoio disponíveis para alugar às equipas, ginásio com equipamento de referência para a modalidade e hangar e *racks* para armazenamento das embarcações de Remo. O plano de água tem uma extensão de 55 km, oferecendo três rotas de treino, sem circulação de embarcações a motor, excepção feita para os barcos de treinadores que acompanham as equipas, e com uma pista de Remo com balizagem de 2.000 metros para treinos e regatas, condições consideradas como das melhores na Europa (apêndice 4, entrevista com Pedro Veiga).

Na componente hoteleira, o alojamento foi pensado tendo em consideração as estadias longas dos atletas de Remo, com 30 quartos *twin*/duplos com 25m² e com camas com 2,10m de comprimento, oferecendo todo o conforto necessário ao melhor descanso dos remadores. Segundo Pedro Veiga, gerente desta unidade, a *Herdade da Cortesia* garante os maiores índices de recuperação de sono, de acordo com os dados recolhidos pela selecção de Remo da Grã-Bretanha e comparando com outros centros (apêndice 4,

entrevista com Pedro Veiga). As refeições são adaptadas às necessidades específicas de cada equipa, tanto no aspecto da comida, como nos horários das refeições.

A política de distribuição é focada no contacto pessoal com os responsáveis de equipas nacionais dos vários países emissores identificados, usando também o canal *online*, incluindo o canal grossista e retalhista, incluindo os operadores *online* (*Trivago*, *Booking*, *Tripadvisor*, entre outros), em linha com a estratégia de comunicação. A comunicação da Avizaqqua é direccionada ao *target* identificado, com um investimento no *above* e *below the line*, incluindo o *online*.

Foi seguida inicialmente uma política de preços com uma estratégia de penetração, com a fixação de um preço mais reduzido que a concorrência, no sentido de tornar possível uma rápida aceitação do produto no mercado, contribuindo assim para o alargamento do próprio mercado, maximizando a oferta e obtendo economias de escala e funcionando também como um desincentivo à entrada de novos concorrentes. Após a abertura em 2009 da unidade hoteleira da *Herdade da Cortesia*, completando a oferta de equipamentos, produtos e serviços disponibilizados actualmente, houve uma estratégia de desnatação do mercado, em linha com o lançamento do novo produto, com preços mais elevados e com uma oferta mais exclusiva, assumindo rapidamente uma posição de líder de mercado.

A *Herdade da Cortesia* divide o mercado em remadores de competição e amadores, mas o sector dos remadores de competição é ainda dividido em grandes equipas, com maiores recursos orçamentais, e em equipas com menor disponibilidade financeira, que dificilmente conseguem frequentar esta unidade. O sector dos remadores de competição representa 95% da ocupação do segmento de mercado do Remo, com os remadores amadores/lazer a representar apenas os restantes 5%, representado pela procura de escolas, colégios e universidades. Este rácio acontece pelo facto de ambos os sectores concorrerem pelos mesmos períodos do ano, sendo dada preferência ao sector dos remadores de competição, por garantirem uma ocupação mais prolongada e maiores taxas de fidelização. A taxa de ocupação anual da *Herdade da Cortesia* é de 56%, mas na época invernal, a época alta de procura deste segmento de mercado do Remo, a ocupação está sempre acima dos 80% (Apêndice D).

A concorrência mais directa à *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia*, para além dos *players* já identificados no mercado nacional, está localizada em Espanha, onde o clima também permite a prática dos desportos náuticos durante todo o ano. Existem três entidades e quatro centros com alojamento totalmente dedicados ao turismo desportivo, em três regiões de Espanha: Andaluzia, Galiza e Catalunha (ver quadro 8).

O *Centro Especializado de Alto Rendimento de Remo y Piragüismo “La Cartuja”* (CEAR), em Sevilha, integrado na oferta da Direcção Geral de Desportos da região da Andaluzia e gerido pela *Empresa Pública para la gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía*, construído no âmbito da Expo’92 de Sevilha, com o objectivo da promoção desportiva, mas associando também a dinamização da componente turística, com a organização de grandes eventos desportivos internacionais. Em 1999 o CEAR recebe o encontro mundial de *masters* de Remo, com três mil participantes, em 2001 organiza a Taça do Mundo de Remo e também a Taça do Mundo de Canoagem, e em 2002 recebe o Campeonato do Mundo de Remo e o Campeonato do Mundo de Canoagem, em articulação com a política espanhola de organização de grandes eventos internacionais que gerem fluxos turísticos para o país.

O CEAR tem uma extensão de 7 km para remar no rio Guadalquivir, onde tem uma pista de Remo e Canoagem completa de nível A (nível para Campeonatos do Mundo e Jogos Olímpicos), e tem todos os equipamentos necessários para o treino e competições de vários desportos, incluindo a Residência de Desportistas, uma unidade hoteleira com 108 quartos.

O *Centro de Entrenamiento de Remo y Piragüismo de Laías, Arnoia y Castrelo de Miño* (CERLAC) é um projecto que reúne três centros de treino com as condições necessárias para a prática do Remo e da Canoagem, situado na região de Ourense, Galiza, em três zonas distintas da bacia hidrográfica do rio Minho. Os centros de Laías e de Arnóia são baseados na cadeia de hotéis termais *Caldaria Hoteles y Balnearios*, que dotaram as suas unidades de Laías (98 quartos) e de Arnóia (89 quartos) com todas as condições necessárias para responder às necessidades das equipas de remadores, incluindo ginásios, pontões de acesso ao plano de água, aluguer de barcos de apoio, tendo também sido construído um sistema de balizagem com pista de Remo.

O centro de Castrelo do Minho tem como base um clube náutico, não tem oferta hoteleira, mas oferece uma pista de Remo completa e serviços de apoio ao projecto dos centros de treino. Os investimentos de adaptação às necessidades específicas dos centros de treino foram financiados pela agência de desenvolvimento económico da região de Ourense, o *Instituto Ourensán de Desenvolvimento Económico* (INORD), num esforço conjunto com o objectivo de captar os turistas desportivos para a região, mas também para elevar as taxas de ocupação de época baixa. Esta agência tem igualmente participado no esforço de comunicação do CERLAC, com espaço de divulgação nas principais regatas do circuito mundial de Remo, incluindo a deslocação de uma delegação aos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.

O *Club Natació Banyoles* está situado cidade catalã de Banholas, nas margens do lago com o mesmo nome, onde se realizaram as provas de Remo e Canoagem dos Jogos Olímpicos de Barcelona, em 1992. Este clube, com uma secção de Remo, presta serviços às equipas da modalidade que se deslocam para remar no lago de Banholas, nomeadamente acesso ao ginásio, massagens, salas de reuniões, pontões de acesso ao plano de água e pista de remo balizada, barcos de apoio, armazenamento de barcos, e serviços de bar e restaurante. O clube não oferece alojamento, que é oferecido pelos hotéis da cidade. Os centros identificados no resto da Europa, nomeadamente na Alemanha, França e República Checa, têm a prática invernal condicionada pelas baixas temperaturas, não representando por isso uma alternativa à oferta da Herdade da Cortesia.

Quadro 8 – Concorrentes em Espanha

| Entidade | Segmento Principal | Quartos | Valores médios ⁽¹⁾ |
|---------------------------------|--------------------|---------|-------------------------------|
| <i>CEAR Sevilha / Andalusia</i> | Remo/Canoagem | 108 | €90,00 ⁽²⁾ |
| <i>CERLAC Laias / Galiza</i> | Remo | 98 | €100,00 ⁽³⁾ |
| <i>CERLAC Arnóia / Galiza</i> | Remo | 89 | €100,00 ⁽³⁾ |
| <i>CNB Banyoles / Catalunha</i> | Remo/Canoagem | -- | -- |

(1) Valores *pax* em regime *Full-board* e em quarto duplo/Valores de 2015, sem iva.

(2) Não inclui acesso ao ginásio (+4€/dia) e nem ao plano de água, que também acresce.

(3) Para além das refeições, inclui ainda serviço de lavandaria e tratamentos de termas.

Elaboração própria

3.1.4. Análise SWOT

Após pesquisa da situação dos centros de treino de Remo, com a análise externa macro e micro, e a análise interna da *Avizaqqua/Herdade da Cortesia*, incluindo os seus concorrentes, apresentamos o mapa do relatório da análise SWOT, que resume as principais oportunidades e ameaças detectadas, assim como os principais pontos fortes e pontos fracos, relevantes para este segmento de mercado, ordenados por ordem de importância (ver quadro 9).

Se considerarmos o clima favorável todo o ano e as condições naturais de excelência dos planos de água em Portugal, visto serem estes aspectos que permitem a prática deste

desporto de ar-livre, aspectos que também nos diferenciam de outros mercados, associado aos equipamentos específicos de qualidade que os remadores valorizam, podemos afirmar que estes aspectos representam um factor crítico de sucesso para este mercado.

Considerando que esse factor crítico de sucesso é também um conjunto de pontos fortes, essa conjugação faz desses atributos um conjunto de vantagens competitivas para o mercado dos centros de treino de Remo em Portugal. Enquanto a vantagem comparativa enquadra os recursos disponíveis num destino, a vantagem competitiva refere-se à capacidade de um destino de usar esses recursos de forma eficazmente ao longo dos anos, tirando proveito dessa vantagem (Crouch & Ritchie, 1999).

Quadro 9 – Análise SWOT – Centros de treino de Remo

| Oportunidades | Ameaças |
|---|--|
| Mercado em Crescimento | Mercado muito concentrado |
| Aumento da procura externa | Concorrentes com muitos recursos |
| Aumento das receitas turísticas | <i>Players</i> com clientes fidelizados |
| Preços altos dos concorrentes | Redução populacional no interior |
| Baixos custos laborais | Falta de recursos humanos qualificados |
| Aceleração do consumo privado | Enquadramento legal e fiscalização |
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Clima favorável todo o ano | Comunicação sem estratégia definida |
| Excelência dos planos de água | Pouco envolvimento institucional |
| Equipamentos específicos de alta qualidade | Oferta de camas limitada |
| Equipamentos hoteleiros de qualidade | Mercado sazonal limitado |
| Oferta variada para este nicho | Concentração em poucos clientes grandes |
| | |

Elaboração própria

3.2. Histórico de Comunicação dos Centros de Remo

Dos vários *players* neste mercado, acima identificados no mercado nacional, apenas a *M.A.R. KAYAKS (NELO)* e a *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia* têm iniciativas de comunicação consistentes dirigidas ao mercado dos centros de treino náutico do Remo e da Canoagem.

A *NELO* tem uma grande proximidade com os seus clientes no segmento da Canoagem pelo facto de ser líder mundial do mercado na construção de canoas e kayaks, mantendo uma constante presença nas provas internacionais, tendo ainda uma página na internet dedicada à sua oferta dos centros de treino de Canoagem (www.nelo.eu/training_center). Os próprios centros de treino, apesar de serem hoje uma unidade de negócio rentável, começaram por ser parte de uma estratégia de comunicação que permitia criar laços com os seus consumidores, visto a marca oferecer sem qualquer custo o empréstimo de embarcações para as equipas estrangeiras que se deslocam a Portugal para os seus estágios invernais. No entanto, estas iniciativas de comunicação não são dirigidas ao segmento do Remo como core target e apenas o atingem marginalmente.

Por outro lado, a *Avizaqqua* mantém uma presença com um stand expositor nas principais regatas internacionais (figura 7), onde promovem uma grande proximidade com os seus clientes. Tem um *website* em português (www.herdadedacortesia.com) e outro em inglês (www.avizaqqua.com) e tem presença nas redes sociais no *Facebook*. Organiza anualmente uma regata internacional que reúne atletas de alta-competição com remadores amadores, que conta com a presença de alguns dos melhores remadores do mundo, e ainda mantém *endorsers*, com oito atletas medalhados nos Jogos Olímpicos a serem *Avizaqqua Ambassadors*.

Segundo Pedro Veiga, em entrevista (apêndice 4), a comunicação na *Avizaqqua* é feita pelos dois gerentes, sem uma estratégia definida, apesar de reconhecerem definir por vezes prioridades. O objectivo principal é o foco no contacto pessoal e nas relações públicas, procurando estabelecer um *engagement* com as equipas e clientes, numa relação muito personalizada. Comunicam o facto de ser um hotel com facilidades para Remo e Canoagem, onde o que faz a diferença é a atenção personalizada do Luís e do Pedro, os dois sócios gerentes.

Figura 7 – Espaço de Exposição da Avizaqqua – Regata Internacional de Lucerna



Fonte: Avizaqqua

Identificação de artigos em imprensa nacional (ver figura 8), como a revista Visão, e em revistas internacionais da especialidade (figura 9), como a revista Inglesa *Row 360* (ver figura 8), esta totalmente dirigida ao target do mercado do Remo.

Figura 8 – Imprensa Nacional – Revista Visão



Fonte: Revista Visão, 20 de Agosto 2015

Figura 9 – Imprensa Internacional – Revista *Row 360*



Fonte: Revista *Row 360*, Ed. 9, Nov/Dez 2015

O *Douro Hotel Porto Antigo* tem uma comunicação dirigida ao target das selecções de Remo estrangeiras, com uma designação de *Centro de Estágio Porto Antigo/Porto antigo Training Centre*, com destaque deste produto na página na internet do hotel, bem como a emissão de uma brochura digital em língua inglesa.

Figura 10 – Comunicação do Centro de Estágio do Porto Antigo



Fonte: Douro Hotel Porto Antigo

O Centro de Alto Rendimento de Remo e Canoagem do Pocinho, numa tentativa de promover a sua oferta, tem comunicado através da página na internet da autarquia e nas redes sociais, numa comunicação sem estratégia aparente, pouco direccionada. Existe alguma comunicação com interesses políticos, de forma a demonstrar publicamente a actividade do centro, e dessa forma justificar o elevado investimento público efectuado. Aproveitando o mediatismo do actual Presidente da República, a autarquia aproveitou a sua visita à região e promoveu uma inauguração, gerando algum mediatismo.

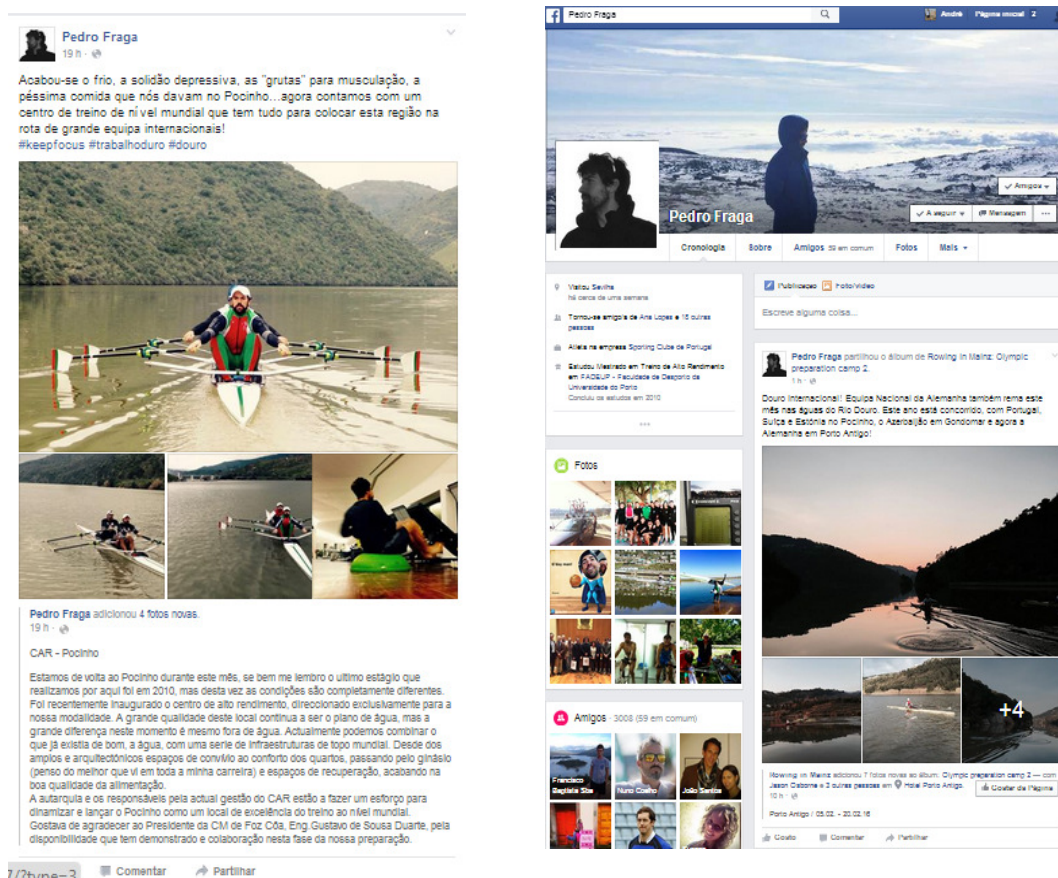
Figura 11 - Inauguração do C.A.R.R. do Pocinho



Fonte: Câmara Municipal de Foz Côa

Outra das ferramentas de comunicação utilizadas pela autarquia de Foz Côa no relançamento do C.A.R.R. do Pocinho foi o *endorsement* (figura 11), com o convite à equipa olímpica de Remo da Selecção Portuguesa. Pedro Fraga, um dos membros da equipa, fez várias publicações na sua página no *Facebook*, onde elogia as instalações e os equipamentos. Numa segunda publicação (efectuado dias mais tarde) (figura 12), Pedro Fraga refere o facto de nesse mês de Fevereiro deste ano, estarem várias equipas de selecção a remar no rio Douro, com as selecções de Remo de Portugal, Suíça e Estónia no C.A.R.R. do Pocinho, a selecção da Alemanha no *Douro Hotel Porto Antigo*, e a equipa do Azerbaijão em Gondomar, nas instalações do Clube Naval Infante Dom Henrique.

Figura 12 - O Endorsement ao C.A.R.R. do Pocinho



Fonte: Facebook de Pedro Fraga, 8/02/2016 e 20/02/2016

3.3. Target de Comunicação dos Centros de Remo

O *core target* dos centros de Remo identificados são as equipas de Remo das selecções nacionais do norte/centro/atlântico europeu, jovens atletas e treinadores de alta competição, com idades entre os 18 e os 30 anos, de ambos os sexos, estudantes universitários ou já licenciados, que gostam da natureza e abraçam estilos de vida saudáveis. Têm uma preocupação especial com a alimentação, valorizam muito as condições de treino, principalmente os aspectos do plano de água, e têm necessidades especiais de conforto e silêncio para o seu descanso e recuperação.

A decisão de compra é feita pelos treinadores e dirigentes das equipas, que actuam como prescritores, mas os atletas têm uma influência nessa escolha, e têm um papel fundamental ao nível da manutenção e da fidelização. A satisfação depende da qualidade do serviço

prestado, sabendo que o cliente satisfeito permanece fiel por mais tempo, existindo a probabilidade de repetição de compra, e até de recomendação do serviço. A selecção da Grã-Bretanha tem um elevado grau de fidelização à Herdade da Cortesia, fazendo as suas reservas neste centro de treino no início de cada ciclo olímpico, para todo o ciclo (quatro anos).

O segmento dos remadores amadores representa um target secundário, considerando que este segmento previsivelmente representará apenas 6% dos objectivos de marketing em termos de ocupação. Trata-se de um grupo mais heterogéneo, com idades que podem ir dos 14 aos 74 anos, remadores de clubes de Inglaterra, França e Portugal⁸, com a paixão pelo *outdoor*, pelo sol e pela natureza, estudantes ou licenciados, com poder aquisitivo acima da média.

4. O CASO DA LISBOA CLASSIC REGATA

Neste capítulo iremos apresentar o caso da *Lisboa Classic Regatta*, evento internacional de Remo realizado em Lisboa no rio Tejo, com cinco edições organizadas pela Associação Naval de Lisboa entre 2005 e 2008. Iremos analisar as edições de 2005 e 2006 desta regata, que representaram dois dos eventos do programa de comemorações do 150º aniversário da Associação Naval de Lisboa (ver quadro 10), e que reuniram em Lisboa atletas olímpicos de vários países europeus, incluindo uma regata final em embarcações de *Yolle*⁹ de 8 remadores, com uma disputa entre a equipa da Associação Naval de Lisboa (ANL) e as equipas Inglesas das universidades de Oxford e Cambridge.

Serão avaliados os resultados de comunicação recorrendo ao relatório de retorno mediático e ao *dossier* de imprensa com o *clipping* do evento, resultante da compilação e classificação das notícias veiculadas em *media*, incluindo ainda a consulta do programa das comemorações do aniversário da ANL, do projecto e dos orçamentos.

⁸ Existem em Inglaterra 550 clubes de Remo, com 100 mil praticantes e 29 mil atletas federados; França regista 402 clubes de Remo e 90 mil atletas federados (ver ponto 3.1.2 a)). Em Portugal existem 30 clubes de Remo activos e 1575 remadores federados (ver Introdução).

⁹ Barco tradicional, lembrando vagamente as antigas baleiras, construídos originalmente em madeira, mas agora também em fibras, com o casco com 7 tábuas trincadas sobrepostas e com a forqueta fixa no casco. Existem dois cascos: o *Yolle* de 4 remadores, com 10,50m. e 95Kg.; e o *Yolle* de 8 remadores, com 15m. e 150Kg.; com os remadores sentados em posição alternada e para lados alternados, ambos com timoneiro.

Quadro 10 – Programa de Comemorações do 150º Aniversário da Associação Naval de Lisboa

| Evento | Local | Data | Categoria |
|--|--------------------|------------|---------------------|
| <i>Lisboa Classic Regatta 2005</i> | Lisboa / Tejo | Out'2005 | Regata Remo |
| <i>Apresentação do Programa do Aniversário</i> | Lisboa / CML | Dez'2005 | Social |
| <i>Lançamento Livro 150 Anos</i> | Lisboa / CML | Dez'2005 | Social |
| <i>Jantar de Gala do 150º Aniversário da ANL</i> | Lisboa / Museu EDP | Abril'2006 | Social |
| <i>Desfile Náutico no Tejo</i> | Lisboa / Tejo | Abril'2006 | Social / Desportivo |
| <i>Regata Atlantic Meeting</i> | Lisboa > Madeira | Jul'2006 | Regata Vela |
| <i>Lisboa Classic Regatta 2006</i> | Lisboa / Tejo | Out'2006 | Regata Remo |

Elaboração própria

A relevância deste caso justifica-se no âmbito deste estudo pelo facto de se tratar da articulação de um plano de comunicação de um evento náutico da modalidade do Remo, com a participação de atletas estrangeiros oriundos dos principais mercados emissores de turismo para Portugal, que tecnicamente são turistas, precisamente o tema de investigação deste estudo, procurando analisar as estratégias de comunicação adoptadas e avaliar os respectivos resultados obtidos.

A Associação Naval de Lisboa foi formalmente fundada em 1856, com a assinatura do decreto Real que aprovou os estatutos do clube no dia 30 de Abril desse ano, é uma pessoa colectiva de direito privado, de utilidade pública e sem fins lucrativos.

Foi fundada com o objectivo de animar a construção e navegação de iates e barcos de recreio, organizando e promovendo a prática, competição e regatas dos desportos do Remo e da Vela em Portugal, sendo actualmente a mais antiga colectividade desportiva de Portugal, o clube náutico mais antigo da Península Ibérica e está entre os vinte clubes náuticos mais antigos da Europa (Melo, Correia, Lobato, North, Almada, Leitão, Basso, & Duarte, 2005).

A comemoração do seu 150º aniversário representou uma oportunidade de comunicação para fortalecer a imagem da Associação Naval de Lisboa como dinamizadora dos desportos náuticos em Portugal, pretendendo colocar o Tejo – o maior estuário da Europa – no mapa dos grandes eventos náuticos internacionais, contribuindo para a afirmação de Portugal como destino de referência para a prática dos desportos náuticos, bem como fomentar o relacionamento do Clube com os órgãos de comunicação social e fortalecer a sua imagem juntos dos seus diversos públicos, internos e externos.

Foi criada uma comissão de honra para todo o programa das comemorações (ver quadro 11), presidida pelo Presidente da República, que esteve presente no evento *Desfile Náutico no Tejo*, que reuniu também a maioria dos membros da referida comissão, atraindo ainda um elevado número de meios de comunicação social.

Quadro 11 – Comissão de Honra da Lisboa *Classic Regatta* 2006

| Entidade | Nome |
|---|-------------------------------------|
| Presidente Da República Portuguesa | Prof. Dr. Aníbal Cavaco Silva |
| Primeiro-ministro | Eng.º José Sócrates |
| Ministro Da Presidência | Dr. Pedro Silva Pereira |
| Chefe Do Estado Maior Da Armada | Almirante Melo Gomes |
| Chefe Do Estado Maior Da Força Aérea | General Manuel José Taveira Martins |
| Secretário De Estado Do Desporto | Dr. Laurentino Dias |
| Presidente Da Câmara Municipal De Lisboa | Prof. Carmona Rodrigues |
| Presidente Da Administração Do Porto De Lisboa | Dr. Manuel Frasquilho |
| Presidente Do Instituto Do Desporto De Portugal | Prof. Luís Bettencourt Sardinha |
| Presidente Do Comité Olímpico De Portugal | Cmdt. Vicente Moura |
| Presidente Da Federação Portuguesa De Remo | Sr. António Rascão Marques |
| Presidente Da Federação Portuguesa De Vela | Dr. Pedro Beckert Rodrigues |

Fonte: Programa da *Lisboa Classic Regatta*, 2006

A *Lisboa Classic Regatta* foi um evento preparado e pensado em função da rentabilização dos retornos de comunicação, com os vários aspectos do evento (ver quadro 12) a serem adaptados em função da maximização dos resultados mediáticos. O campo de regatas definido, com largada junto ao Padrão dos Descobrimentos e chegada junto à Torre de Belém, foi escolhido por se tratar da zona com um simbolismo turístico onde poderia haver maior afluência de público, apesar do rio nessa zona poder apresentar dificuldades à navegação dos barcos de Remo, e também pelo simbolismo histórico que a grandiosidade desses monumentos pode oferecer ao evento, apelando à tradição marítima lusa, e

influenciado o *goodwill* dos vários públicos envolvidos, principalmente dos media. Todos os detalhes do evento foram escolhidos em função dos aspectos de comunicação: a hora das regatas finais foi escolhida em função da conjugação da melhor luz para a captação de imagens, mas também da melhor maré, a maré alta (preia mar), que permite a melhor proximidade e visualização por parte do público, e a melhor captação de imagens.

Quadro 12 – Dados da Lisboa Classic Regatta 2005 e 2006

| Dados do Evento | Países Participantes |
|---|------------------------------|
| Regatas de 1000 metros em linha | |
| Padrão dos Descobrimentos > Torre Belém | Dinamarca (Seleção Nacional) |
| Atracção principal: Oxford X Cambridge | Espanha (2 clubes) |
| Participação de 200 atletas | Gibraltar (2 clubes) |
| Regatas em barcos da classe <i>Yolle</i> | Holanda (1 clube) |
| Orçamentos 2005 118€ mil / 2006 74€ mil | Inglaterra (4 clubes) |
| 20% do orçamento rúbrica comunicação | Itália (Seleção Nacional) |
| Área VIP zona Torre de Belém 200 convidados | Polónia (Seleção Nacional) |
| Área patrocinadores zona Torre de Belém | Portugal (11 clubes) |
| Área para público em geral - bancadas | |
| Patrocinadores | Apoios |
| Câmara Municipal de Lisboa | Marinha Portuguesa |
| Porto de Lisboa | Astrazeneca |
| Fundação EDP | Danone |
| Citroën | Azekoyen |
| Federação Portuguesa de Remo | Vista Alegre |

Fonte: Plano e Orçamento da *Lisboa Classic Regatta* 2005 e 2006

No principal quadro competitivo, os cabeça de cartaz foram as tripulações britânicas das Universidades de Oxford e Cambridge - protagonistas de um dos duelos mais famosos do desporto mundial. Apesar dessa famosa disputa ter iniciado em 1829, o evento só adoptou a regularidade anual em 1856 – apenas com interrupção durante a 1ª e 2ª Guerra Mundial -, precisamente mesmo o ano de fundação da Associação Naval de Lisboa.

O jornal britânico *London Evening Standard* relata que a edição de 2009 da *Boat Race*, o nome oficial da regata, levou 270,000 pessoas às margens do rio Tamisa (Bryant, 2010). Por outro lado, o *The Guardian* notícia relativamente à edição de 2015 da *Boat Race*, evento televisionado para todo o mundo pela *BBC*, obteve uma audiência televisiva acima dos 11 milhões de pessoas, dos quais perto de 5 milhões na regata das senhoras e acima dos 6 milhões durante a regatas principal (Ingle, 2015).

Do orçamento geral do evento foi alocada uma parcela de cerca de 20% para o orçamento de comunicação, dividido em diversas rubricas (ver quadro 13). A agência *FreeLance Comunicação* foi responsável pela elaboração de uma estratégia capaz de potenciar a mediatização dos diferentes momentos destes eventos, com o objectivo de “agarrar” a atenção dos meios de comunicação social portugueses, e consequentemente do público em geral. Foram definidos como públicos do evento, para além dos *media*, as entidades públicas; patrocinadores do Clube; Sócios do Clube; clubes congéneres nacionais e internacionais; *opinion leaders*; público em geral.

A edição de 2005 regata abriu o programa de comemorações em Outubro de 2005, funcionando como um evento de teste para a edição do ano seguinte, que encerraria o programa de festejos. A edição de 2006 foi divulgada ao público com a exibição de um filme, preparado com imagens da primeira edição, no evento de apresentação do programa das comemorações dos 150 anos da Associação Naval de Lisboa, que decorreu na sala da biblioteca, nos Paços do Concelho de Lisboa, com a presença do Presidente da Câmara Municipal e vários convidados institucionais, patrocinadores e Sócios do Clube, com cobertura por parte da imprensa, com um segundo momento de apresentação durante a Gala do aniversário.

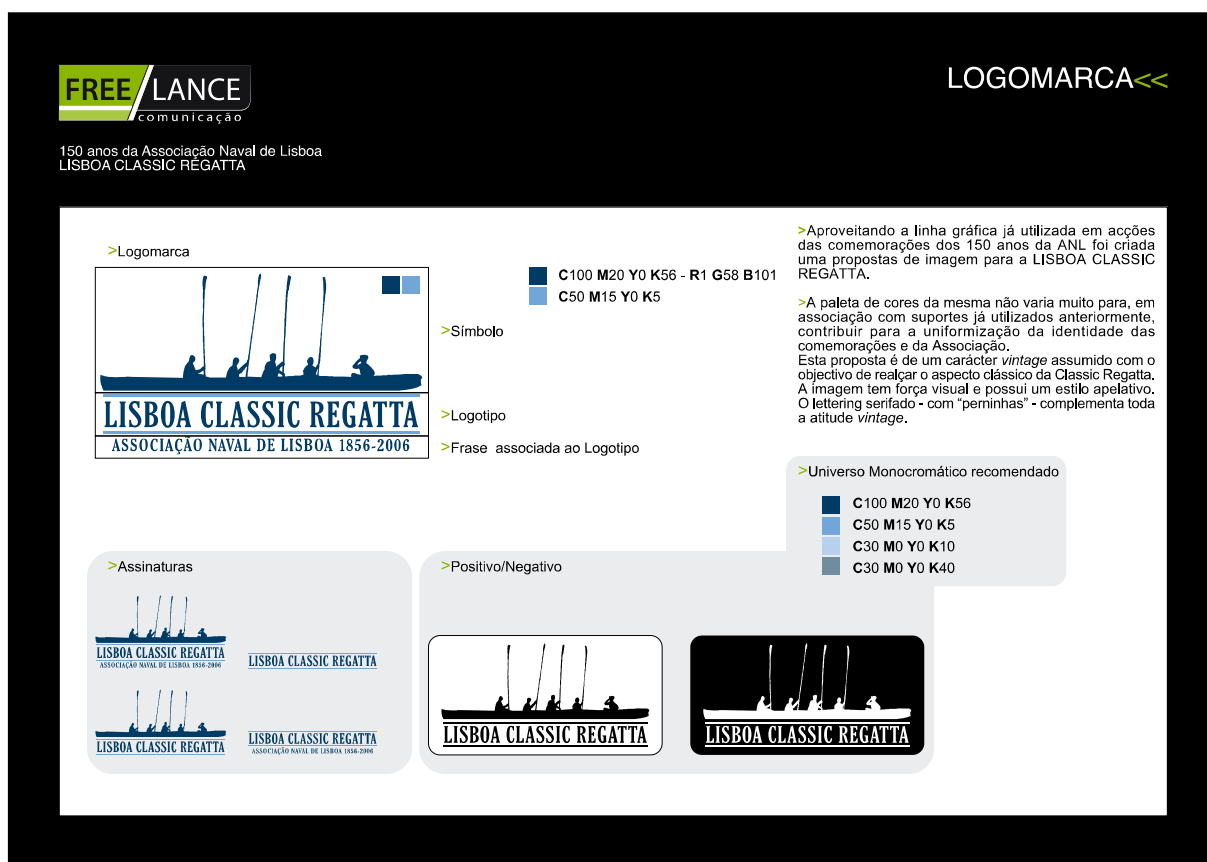
Quadro 13 – Rúbricas de orçamento de comunicação da Lisboa *Classic Regatta*

| Rúbrica | Ocasão |
|---|----------------------------------|
| <i>Assessoria mediática</i> | Pré-Evento / Evento / Pós-Evento |
| <i>Farda equipas organização</i> | Pré-Evento / Evento |
| <i>Logomarca</i> | Pré-Evento |
| <i>Cartaz / Muppies</i> | Pré-Evento |
| <i>Convites / Credenciais</i> | Pré-Evento |
| <i>Programa / Catálogo</i> | Pré-Evento |
| <i>Página na internet</i> | Pré-Evento |
| <i>Gabinete de imprensa</i> | Evento |
| <i>Produção fotográfica</i> | Evento |
| <i>Produção Televisiva</i> | Evento |
| <i>Clipping de media (imprensa+televisão)</i> | Pós-Evento |

Fonte: Plano e Orçamento da *Lisboa Classic Regatta*, 2006

Foi criada uma logomarca como elemento unificador de todos os suportes associados, de forma a estabelecer todo o conceito da campanha (ver figura 13), tendo em conta o aspecto “clássico” do evento e em linha com a imagem do Clube e com as peças gráficas usadas nos restantes eventos das comemorações.

Figura 13 – Proposta da Logomarca



Fonte: Plano e Orçamento da *Lisboa Classic Regatta* 2006

O evento contou com a presença de numerosas equipas de reportagem durante os vários dias das regatas, com especial atenção às regatas finais, o que permitiu fortalecer a ligação da Associação Naval de Lisboa com os *media*. Para além dos meios presentes, houve um constante acompanhamento dos diversos meios de imprensa nacional e regional que não puderam marcar presença no evento, através do suporte informativo produzido e facultado pela equipa da *FreeLance Comunicação*.

Globalmente, as mais de 300 referências registadas numa centena de meios de comunicação social nacionais, regionais e internacionais (ver quadro 14), e vários portais informáticos e temáticos, mostraram bem a enorme mobilização que houve por parte de toda a imprensa.

Dos diferentes trabalhos publicados nos chamados meios de referência, há que destacar as longas reportagens e os vários destaques de capa alcançados. Os dois jornais diários

nacionais de maior expressão e líderes de audiências – *Correio da Manhã* e *Jornal de Notícias* – fizeram destaques de capa com fotos de meia página, incluindo um trabalho nas páginas centrais e uma manchete. Também o *Notícias Sábado*, revista publicada aos Sábados com o *Diário de Notícias* e o *Jornal de Notícias* (com uma tiragem total nessa edição de 191.092 exemplares), publicou uma reportagem alargada de sete páginas.

Verificamos ainda que a *Lisboa Classic Regatta* foi também amplamente veiculada nos vários meios semanais e mensais de topo, com uma reportagem de seis páginas na revista *Única*, do semanário *Expresso*, líder entre os semanários nacionais. Também a imprensa desportiva acompanhou regularmente o evento, com um trabalho de três páginas publicado no jornal *A Bola*, com localização nas páginas centrais. Registamos também as várias manchetes e chamadas de capa e dezenas de notícias, destaques e reportagens de grande dimensão publicados em diferentes meios, reflexo da alargada mediatização que o evento alcançou em apenas duas edições.

Embora a título simbólico, dadas as limitações de ordem financeira, principalmente na segunda edição, o evento também mobilizou a atenção de alguns meios de referência da imprensa internacional. A participação da equipa da selecção nacional de Itália na edição de 2005, equipa medalhada nos Jogos Olímpicos de Atenas, suscitou o interesse da imprensa Italiana, com reportagens em cinco meios diferentes, com destaque para a “bíblia” do desporto italiano *La Gazzetta Dello Sport*.

Apesar dos desportos náuticos normalmente estarem afastados dos principais destaques televisivos, a estratégia de comunicação do evento permitiu obter resultados que contrariaram essa tendência.

O potencial televisivo dos eventos ficou amplamente provado, com a edição de 2005 a alcançar mais de quatro horas de espaço em diferentes canais, com uma cobertura alargada nos principais serviços informativos do *prime time*, com o registo desportivo e com um conjunto de entrevistas com os protagonistas, incluindo a transmissão em directo na antena da SIC (não remunerada) e com a presença de equipas de reportagem de todos os canais de sinal aberto a operar em Portugal – RTP, SIC e TVI - e ainda os canais de cabo SIC Notícias, SPORT TV e Lusa TV (Agência Lusa).

Quadro 14 - *Clipping da Lisboa Classic Regatta*

| Imprensa Diários Nacionais | Contagem |
|---|----------|
| <i>Meios</i> | 13 |
| <i>Referências</i> | 55 |
| <i>Manchete</i> | 1 |
| <i>Chamadas de Capa</i> | 4 |
| <i>Centrais</i> | 4 |
| <i>Reportagens</i> | 15 |
| Imprensa Semanários Nacionais | Contagem |
| <i>Meios</i> | 2 |
| <i>Referências</i> | 5 |
| <i>Destaque</i> | 1 |
| Imprensa Revistas Nacionais | Contagem |
| <i>Meios</i> | 21 |
| <i>Referências</i> | 42 |
| <i>Manchete</i> | 1 |
| <i>Chamada de Capa</i> | 1 |
| <i>Destakes</i> | 9 |
| <i>Reportagens</i> | 21 |
| Imprensa Regional | Contagem |
| <i>Meios</i> | 15 |
| <i>Referências</i> | 31 |
| <i>Destakes</i> | 2 |
| <i>Reportagens</i> | 11 |
| Imprensa Online | Contagem |
| <i>Meios</i> | 49 |
| <i>Referências (86 notícias / 141 páginas)</i> | 86 |
| Imprensa Estrangeira | Contagem |
| <i>La Gazzetta Dello Sport</i> | 1 |
| <i>Cronache Di Napoli</i> | 1 |
| <i>Província Latina</i> | 1 |
| <i>Sera Itália</i> | 1 |
| <i>Roma</i> | 1 |
| Televisão e Rádio | Contagem |
| <i>TV Emissões Generalistas / Cabo</i> | 14 / 14 |
| <i>Telejornais 0:39'40" / Directos 0:08'12" / Desporto 2:00'45"</i> | |
| <i>Rádio - emissões nacionais (Notícias 0:4'05")</i> | 2 |

Fonte: Relatório de *Media da Lisboa Classic Regatta 2006*

Entre Imprensa Escrita, Televisão e Internet, foram geradas mais de 300 notícias, garantindo aos patrocinadores e à entidade promotora, a Associação Naval de Lisboa, um considerável retorno do investimento efectuado neste evento. O relatório da *FreeLance Comunicação* avalia o retorno do investimento usando a matriz *Advertising Value Equivalent*, avaliação que considera essencialmente a exposição de *media*, resultando no valor que teria custado comprar esse espaço nos respectivos meios, com a avaliação dos espaços a preços de tabela de publicidade, e neste caso com a ponderação de apenas 1:1, avaliando esse retorno num valor superior a 500.000,00 Euros.

Macnamara (2005) refere que a avaliação do retorno de *media* através da matriz *Advertising Value Equivalent* (AVE) poderá ter em conta os aspectos qualitativos da matéria editorial e dos meios de suporte, enquadrando alguns aspectos, falhas e limitações desta métrica, como: (1) artigo negativo ou positivo; (2) artigo neutro; (3) refere ou compara com competidores; (4) localização; (5) qualidade do artigo; (6) relevância do meio; (7) relação de preços de tabela e negociados; (8) apenas avalia quanto custaria esse espaço em publicidade, mede custo, não valor.

Considerando estes aspectos, são frequentes as avaliações com rácios até nove vezes o valor base do equivalente em relação ao valor de publicidade, majorando as avaliações de forma exagerada e pouco clara, considerado mesmo, por vezes, como desonestas e não respeitando a ética. No entanto, apesar das limitações assinaladas, Macnamara refere que os executivos de marketing e vendas apreciam dados relativos ao retorno de investimento em Relações Públicas medidos com indicadores recorrendo aos valores da publicidade, por serem estes os valores comparativos que conhecem, referindo também que cerca de 80% dos profissionais de Relações Públicas ainda avaliam o retorno dos investimentos pela contagem simples do *media clipping*, recorrendo à matriz AVE, sem qualquer avaliação qualitativa de target ou alcance (Macnamara, 2005).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da investigação. Realizaram-se quatro entrevistas individuais semi-estruturadas em profundidade a informadores qualificados, seguindo um guião organizado de modo a recolher informação sobre: a perspectiva política do ponto de vista do turismo; a visão da tutela desportiva; o ponto de vista do mercado do lado da oferta; e o ponto de vista do mercado do lado da procura (ver quadro 15).

Quadro 15 – Blocos de perguntas das entrevistas

| | |
|----------|---|
| A | Caracterização da entidade |
| B | Conhecer a estrutura de comunicação da organização |
| C | Conhecer como é organizada e planeada a gestão da comunicação |
| D | Avaliar as oportunidades de desenvolvimento |
| F | Averiguar a existência de políticas sectoriais, parcerias e actividades que possam contribuir para a promoção internacional de Portugal como destino turístico náutico do Remo |
| G | Averiguar sobre a existência de constrangimentos, limitações ou dificuldades que influenciem a promoção do turismo náutico do Remo em Portugal |
| H | Recolher sugestões que possam contribuir para a promoção do turismo náutico do Remo em Portugal |

Elaboração própria

Iniciaremos este capítulo procurando responder aos objectivos deste trabalho:

- Evidenciar a relevância do mercado dos centros de treino de Remo em Portugal para o turismo
- Compreender a relevância dos eventos desportivos na geração de noticiabilidade e consequente promoção do desporto do Remo
- Descrever as estratégias de comunicação dos vários *stakeholders* do desporto do Remo
- Avaliar qual a estratégia mais adequada para a promoção deste nicho de mercado do turismo

5.1. Relevância do mercado dos centros de treino de Remo em Portugal para o turismo

Constatamos na pesquisa teórico-prática a importância do desporto e do turismo para a economia, havendo uma oferta estruturada de produtos e actividades desportivas que respondem às tendências e procura do mercado, sendo estes nichos de mercado do turismo desportivos considerados pela indústria e enquadrados no plano estratégico do Turismo de Portugal. A identificação de novos produtos de turismo desportivo requer uma avaliação da atractividade de cada segmento de mercado, calculando o rácio entre as receitas potenciais que cada segmento poderá gerar e o custo para atrair esse segmento, identificando assim a sua relevância (Kotler, Haider, & Reis, Marketing Places, 1993).

Constatamos também a importância do turismo desportivo para Portugal, considerando o combate às assimetrias das regiões menos desenvolvidas do interior do país, mas também compensando a sazonalidade dos produtos turísticos de *mainstream* com a diversificação da oferta, impulsionando a criação de novos produtos turísticos e o desenvolvimento sustentável dos territórios (Nunes, 2010). Da análise aos centros de Remo em Portugal, verificamos que todas as unidades estudadas estão em regiões do interior, onde o aspecto da sazonalidade é particularmente sentido.

A pesquisa de mercado efectuada permitiu-nos concluir quanto à relevância do mercado dos centros de treino de Remo para a promoção do turismo, com especial importância no sector dos remadores das selecções nacionais e com uma ocupação significativa no período invernal. Identificámos 8 *players* dedicados a este mercado: *Avizacqua/Herdade da Cortesia*; *Estalagem Lago Azul*; *Montebelo Aguireira*; *Douro Porto Antigo*; *Milfontes Beach*; *Clube Naval Infante Dom Henrique*; *Centro de Alto Rendimento do Pocinho*; *Alqueva Training Camp*. Trata-se de um segmento de mercado atraente, segmentado entre o sector das selecções nacionais e os remadores amadores, com um mercado potencial avaliado em 65.900 camas/ano, representando em valor 4.388,940,00 Euros. Aprofundámos a análise ao líder de mercado – *Avizacqua Team Center/Herdade da Cortesia* - e mencionamos ainda os principais concorrentes em Espanha a actuar neste mercado.

Identificámos o clima favorável todo o ano e as condições naturais de excelência dos planos de água em Portugal como factores críticos de sucesso, aspectos que nos diferenciam de outros mercados e que são valorizados pela procura. Estes dois aspectos foram também identificados como pontos fortes, constituindo assim um conjunto de vantagens competitivas.

Pedro Veiga, gestor da *Avizacqua*, a unidade identificada na pesquisa como líder de mercado, refere em entrevista, que no período invernal tem uma ocupação superior a 80% com remadores, situando-se a ocupação anual do hotel nos 56% (apêndice 4, resposta 17), com um rácio de 95% de remadores de competição para 5% de remadores de lazer, (apêndice 4, resposta 13). Pedro Veiga considera que Portugal tem as melhores condições naturais da Europa, pelo aspecto do clima e qualidade dos planos de água (apêndice 4, resposta 10), ponto de vista corroborado por Pedro Ferreira, director do clube francês ACBB, em entrevista, que também considera como primeira vantagem o aspecto do clima, que permite remar durante todo ano (apêndice 1, resposta 12), sendo os remadores deste clube visita frequente nos planos de água portugueses (apêndice 1, respostas 7 e 10).

Luís Ahrens Teixeira, Presidente da Federação Portuguesa de Remo, em entrevista, confirma a excelência das condições naturais para a prática dos desportos náuticos em Portugal, afirmando serem *top* mundial, tanto para a Vela, Surf, Remo, Canoagem ou Pesca, afirmando que o clima permite a prática todo o ano e que temos uma diversidade enorme de mar, rios, barragens a albufeiras por explorar (apêndice 3, resposta 2). Considera o clima um factor importantíssimo e que as condições naturais de Portugal são muito melhores que as encontradas em outros países europeus, mas refere que não há o hábito nem a cultura, nem as infra-estruturas, que poderiam incentivar e trazer mais prática e mais utilização (apêndice 3, resposta 3).

Por sua vez, Adolfo Mesquita Nunes, Secretário de Estado do Turismo do XIX e do XX Governo Constitucional, em entrevista, considera evidente que, como país náutico, temos condições naturais para os desportos náuticos, referindo o caso do Surf, usado em termos de promoção turística porque efectivamente se pratica com muita regularidade em Portugal durante todo o ano. Considera que o destino existe por si, não tendo sido criado, associado a aspectos como a liberdade, estar na moda e o bem-estar. Não conhece o Remo para perceber se as nossas condições são superiores às dos nossos concorrentes, mas no caso do Surf, considera naturalmente melhores (apêndice 2, respostas 1 e 2).

5.2. Relevância dos eventos desportivos na promoção do desporto do Remo e como geram noticiabilidade

A pesquisa efectuada sobre os eventos desportivos refere a importância deste sector de actividade da economia (Sá & Sá, 2008), com a capacidade de atrair fluxos turísticos, reduzir a sazonalidade e reforçar a imagem do destino (Sallent, Palau, & Guia, 2011), mas também criar impacto e oportunidades de comunicação (Sebastião, 2009) e gerar

oportunidades de desenvolvimento das modalidades desportivas (Correia, 1999). Os eventos desportivos passam a assumir uma dimensão relevante do produto turístico, com reflexo ao nível das infra-estruturas associadas e dos fluxos turísticos que geram (Nunes, 2010).

Constatamos ainda que Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) considera a realização de grandes eventos desportivos, que promovam a projecção e notoriedade internacional e contribuam para o reforço da imagem do destino turístico, uma aposta dos governos dos últimos anos, mas registamos a mudança de orientação política nos anos mais recentes, com o Turismo de Portugal a desviar essas verbas para outras acções de promoção, aspecto confirmado por Adolfo Mesquita Nunes, em entrevista, que refere que o Turismo de Portugal apoiava cerca de quarenta eventos por ano, e que actualmente apoia apenas três ou quatro, entendendo que os eventos de menor dimensão devem ser apoiados e enquadrados ao nível regional ou autárquico. São apoiados os eventos de Golf e Surf, porque durante todo o ano vêm turistas estrangeiros praticar estes desportos a Portugal, representando desportos que se praticam todo o ano, não sendo o caso de Rali ou de Ténis. Afirma ainda que Lisboa tem muito a ganhar com eventos como a *Volvo Ocean Race*, e terá muito mais a ganhar quanto mais relevante for a prática desse desporto. Considera fundamental avaliar se os eventos deixam “lastro” do ponto de vista de notoriedade do país, para que motivem uma procura durante o resto do ano. Afirma que nos casos dos desportos náuticos, a transmissão televisiva dos eventos permite associar Portugal ao mar, contrariamente a outros desportos de pavilhão, com a natural excepção para os casos de desportos “Rei”. Mas considera muito limitado o número de pessoas que visitam um destino por terem assistido a um evento desportivo na televisão, a não ser que o evento tenha uma projecção que permita contar uma história de Portugal e que promova a notoriedade do destino (apêndice 2, respostas 10 e 20).

Esta mudança de modelo está em linha com a revogação do PENT em Julho 2015, substituído pelo um novo plano com as linhas orientadoras para o horizonte temporal 2016-2020, o documento *Turismo 2020 – Cinco Princípios Para Uma Ambição*, projecto da tutela de Adolfo Mesquita Nunes, que na entrevista em Agosto de 2015 já tinha referido que a visão de dez produtos estratégicos estava ultrapassada e que os produtos estratégicos se definem em função da procura, e não em função da oferta (apêndice 2, resposta 6).

Constatamos que o novo documento orientador do turismo propõe uma aposta em aspectos diferenciadores que sejam relevantes face à concorrência, referindo a tendência do aumento da procura de actividades associadas ao turismo de natureza e parcerias com actividades

de desporto, mantendo a relevância de produtos turísticos como a natureza, turismo de mar e o Golf, não fazendo qualquer menção a eventos (Turismo de Portugal, I.P., 2015).

Pedro Ferreira, em entrevista, refere que o ACBB, o maior clube de Remo de França, com 800 remadores activos (300 de competição e 500 de lazer), participa em estágios e competições internacionais para os remadores de competição, e passeios organizados para os remadores de lazer. Nos anos recentes participaram em regatas ou passeios em Londres, Amesterdão, Veneza e Nova Zelândia. Deslocam-se todos os anos a Lisboa para remar no Tejo, e já fizeram estágios no Alentejo, precisamente na Herdade da Cortesia, em Avis (apêndice 1, respostas 1, 3, 5, 6 e 7). O director do clube ACBB refere ainda que existe interesse e procura de eventos de Remo que usem embarcações antigas ou históricas, incluindo experiências culturais e gastronómicas, uma oferta que diz não existir em lado nenhum e que os franceses do ACBB muito valorizam, tendo inclusive já influenciado outros clubes franceses a visitarem Lisboa para remar, como o caso do *Cercle Nautique de Versailles* (apêndice 1, respostas 14 e 16).

Luís Ahrens Teixeira (apêndice 3, respostas 10, 11 e 12), considera que a modalidade do Remo tem produtos que podem gerar procura de visitantes estrangeiros, dando o exemplo da *Lisboa Classic Regatta*, evento de promoção da Associação Naval de Lisboa. Considera um potencial a nossa facilidade de comunicação e as competências sociais, associadas aos eventos desportivos, associando ainda os recursos naturais, a gastronomia e o nosso bem-receber, afirmando que os eventos são a “desculpa” que permite a decisão da viagem. Refere ainda que os eventos de Remo de Mar poderão trazer muitos turistas a Portugal, com o target destes eventos a situar-se no sector dos remadores amadores, com idades entre os trinta e setenta anos, com capacidade económica e que valorizam esta oferta.

Pedro Veiga, por sua vez, refere positivamente o projecto de promoção do Remo de Mar levado a cabo pela Federação Portuguesa de Remo, que julga poderia ser englobada na estratégia do Turismo de Portugal, por ser uma vertente do Remo mais acessível (apêndice 4, resposta 22).

Estudámos o caso da *Lisboa Classic Regatta*, evento internacional de Remo, organizado pela Associação Naval de Lisboa (ANL) com o objectivo de fortalecer a imagem desse clube como entidade dinamizadora dos desportos náuticos em Portugal, pretendendo colocar este evento no mapa dos grandes eventos náuticos internacionais. Verificamos que foi desenvolvida uma estratégia de comunicação envolvendo as actividades de marketing e relações públicas de forma coordenada, com uma mensagem emitida para todos os *stakeholders* com os mesmos valores e imagem (Cornelissen, 2011; Sebastião, 2009), com

uma segmentação e posicionamento bem definidos (Gama, 2011), contrariando a tendência constatada da falta de tradição das organizações desportivas quanto ao planeamento estratégico (Correia, 1999).

Este evento desportivo foi concebido tendo em consideração a comunicação como elemento fundamental, valorizando os vários aspectos da estratégia de comunicação (Cornelissen, 2011) e tirando proveito do aspecto da mediatização do desporto do Remo e da ANL como forma de promoção (Rowe, 2012).

O evento desenvolveu vários elementos estratégicos pensados no aspecto na noticiabilidade do evento e na criação de agenda, dos quais destacamos: uma comissão de honra encabeçada pelo Presidente da República (personalização com elite política); um percurso no Tejo entre o Padrão dos Descobrimentos e a Torre de Belém (proximidade, capital do país); o uso de embarcações antigas e históricas da classe *Yolle* (valores socioculturais); a disputa entre as equipas de Oxford e Cambridge (inesperado, raro)¹⁰; a altura do ano, a hora e a maré.

A consulta do relatório de retorno mediático e do *dossier* de imprensa com o *clipping* do evento permite-nos constatar as mais de 300 referências registadas numa centena de meios de comunicação nacionais e internacionais, com mais de quatro horas de espaço nos diferentes canais de televisão, incluindo uma transmissão em directo não remunerada na antena da SIC. O retorno do evento foi avaliado em 500.000,00 Euros, avaliação feita usando a matriz *Advertising Value Equivalent*, com uma ponderação de 1:1.

Analisámos ainda os aspectos das opções metodológicas quanto às métricas de avaliação do retorno de *media* dos eventos, constatando a necessidade da adopção de medidas que incluam os aspectos qualitativos, recorrendo à análise de conteúdo, volume, audiências e entrevistas (Macnamara, 2005).

Apuramos a fraca visibilidade que as modalidades desportivas têm nos meios de comunicação social, com excepção feita ao futebol (Correia, 1999), explorando os aspectos da noticiabilidade, pela importância que têm para o retorno dos eventos desportivos. Verificámos a importância na gestão das relações com os *media* e a valia no aspecto da visibilidade e notoriedade, com a capacidade de influenciar os *stakeholders* da forma pretendida. Identificamos o *gatekeeping research* e a necessidade de adaptar a comunicação

¹⁰ Estas equipas não fazem habitualmente regatas fora da sua região.

em função do meio, como forma de ultrapassar os vários filtros de *gatekeeping* e atingir com sucesso a veiculação (Cornelissen, 2011).

5.3 Estratégias de comunicação dos vários *stakeholders* do desporto do Remo

Na entrevista realizada, Adolfo Mesquita Nunes refere que a promoção de Portugal como destino turístico compete ao Turismo de Portugal, que se associa a sete associações privadas, por cada uma das regiões do país, fazendo essa promoção em parceria. Afirma que a comunicação deve estar focada naquilo que a procura pretende, e criar oferta vocacionada para a procura, não o contrário. Refere ainda a preocupação em profissionalizar mais a promoção, com menos envolvimento político, apostando no marketing digital e passado a promover um país onde acontecem coisas, tendo abandonado os anúncios pagos para passar a convidar os meios a visitar o destino, actualizando assim a forma de fazer promoção. Houve uma aposta nos motores de busca e na publicidade *online*, permitindo adaptar as várias campanhas para os vários segmentos (apêndice 2, respostas 5, 7, 8 e 9). Esse convite aos meios influencia o processo de selecção das notícias, criando um “contexto de interacção entre o jornalista e a fonte” (Correia, 2011, p. 82).

Luís Ahrens Teixeira, refere em entrevista, que a Federação de Remo não tem um departamento de comunicação dedicado, havendo um funcionário com a responsabilidade da comunicação em acumulação com outras funções. A estratégia de comunicação ainda não representa uma prioridade, mas afirma que com o surgimento de patrocinadores e com aumento da actividade, a Federação irá adoptar uma postura mais profissional. Em termos de objectivos de comunicação, é feita a comunicação interna com os clubes e comunicação externa nas redes sociais através do *Facebook*, recorrendo ainda à publicação num blog e emitindo comunicados de imprensa, tendo ainda investido na imagem corporativa com um novo logotipo (apêndice 3, respostas 5, 6, 7, 8 e 9).

Nogueira (2012) considera importante as federações desportivas se focarem nos aspectos da identidade corporativa, como forma de garantir a identificação de todos os seus públicos com a organização e seus valores. Estas afirmações estão em linha com o que Correia (1999) refere relativamente à falta de tradição na formulação de estratégias nas organizações desportivas, afirmando que a sua atenção se centraliza na participação e na organização das actividades desportivas do dia-a-dia, privilegiando o aspecto do desenvolvimento desportivo.

O Sócio Gerente da *Avizaqqua*, Pedro Veiga refere que a comunicação é assegurada pelos dois sócios gerentes, de forma natural, por vezes estruturada, sendo a estratégia de comunicação inata e não delineada, estabelecendo por vezes prioridades. O objectivo de comunicação é o foco no contacto pessoal e nas relações desenvolvidas, é estar com as pessoas e promover o *engagement* com as equipas clientes, que consideram também amigos, reflexo de uma relação muito personalizada. Estão presentes nas principais regatas internacionais da modalidade, onde têm um *stand* de exposição (apêndice 4, respostas 5, 6, 7 e 8). Na pesquisa efectuada ao histórico de comunicação dos Centros de Remo, registámos alguma presença em *media* em imprensa nacional e em imprensa especializada internacional.

5.4. Estratégias para a promoção turística do Remo

Considerando as perspectiva da procura de mercado, Pedro Ferreira, em entrevista, refere que o ACBB selecciona os destinos escolhendo actividades credenciadas, como o calendário da Federação Internacional de Remo (FISA). Os destinos são seleccionados por contactos pessoais e pesquisas na internet e são divulgados aos sócios na página na internet do clube. A maior procura para estas viagens é dos remadores de lazer, mais velhos e com maior poder económico. Os aspectos que comunicam sobre os destinos que propõem aos seus sócios são as características do destino/região. Nos passeios em França registam um forte envolvimento institucional, nomeadamente ao nível das autarquias. Quanto aos aspectos que podem potenciar o turismo náutico do Remo em Portugal, sugere a oferta de produtos estruturados, com um esforço de comunicação na promoção da vertente histórica/clássica do Remo, vendendo o destino Lisboa oferecendo a possibilidade de remar em barcos antigos, promovendo a venda de Lisboa vista do rio Tejo, associando ainda o aspecto histórico dos descobrimentos e da nação de marinheiros (apêndice 1, respostas 9, 14, 16, 17, 18 e 19).

Já Adolfo Mesquita Nunes considera que para o Remo se tornar num produto relevante deverá se posicionar para a prática diária desse desporto e oferecer condições para isso. Para além dos recursos naturais, refere a importância de oferecer motivos adicionais para a escolha do destino, como a oferta hoteleira de qualidade e a boa comida. Sugere parcerias de comunicação com o turismo para promover o turismo náutico do Remo, numa política de internacionalização do movimento associativo desportivo, com redes de parcerias com estrangeiros pensado para captar esses praticantes, de forma estruturada e que perdure no tempo. Da mesma forma que se mantêm parcerias com a pastoral da igreja para a

promoção do turismo religioso, ou as rotas dos vinhos para o enoturismo (apêndice 2, respostas 12, 16 e 18).

Por sua vez, Luís Teixeira refere os eventos e o clima como atributos que comunicam para atrair os turistas náuticos de Remo, sendo esse aspecto fundamental nestas actividades, defendendo a criação de eventos com a conjugação de vários aspectos diferenciadores, como as condições naturais, as tradições locais e o mar, como acontece em Peniche. A Federação de Remo mantém parcerias com clubes e autarquias para promover o turismo náutico do Remo, mantendo ainda uma parceria com a Federação Portuguesa de Canoagem para o lançamento do Remo de mar em Portugal, partilhando esforços e meios, e atraindo públicos. Não mantém nenhuma interacção com as entidades promotoras do turismo em Portugal, mas não sentem dificuldades na promoção internacional do turismo náutico do Remo, contanto com parcerias com a Federação Internacional de Remo para a promoção de eventos na nova vertente do Remo de Mar. Por fim, Luís Teixeira afirma que o facto de Portugal já ser um destino turístico tão grande para o treino de remadores de alta-competição, irá ajudar a promover o destino junto do sector dos remadores amadores (apêndice 3, respostas 13,15, 16, 18, 19).

Finalmente, Pedro Veiga adianta que comunicam o facto de serem um hotel com condições para Remo e Canoagem, onde a diferença é o serviço e a atenção personalizada. Considera o clima importante, principalmente durante o Inverno, referindo que temos as melhores condições da Europa, com o clima excepcional e planos de água com boas condições, melhores condições que França e Itália, e eventualmente, tão boas quanto Espanha. Mantém parcerias locais para desenvolver o projecto “Alentejo Azul”, com foco nos planos de água e no turismo náutico (apêndice 4, respostas 9, 10 e 19).

Com a realização das entrevistas, registamos os aspectos referidos que considerámos mais relevantes para este estudo numa matriz SWOT (ver quadro 16), permitindo comparação posterior com os dados recolhidos na pesquisa do mercado dos centros de treino de Remo em Portugal.

Quadro 16 – Matriz SWOT das entrevistas

| | PROCURA | TUTELA TURISMO | TUTELA REMO | OFERTA |
|----------------------|---|--|---|---|
| | Pedro Ferreira ACBB – França | Adolfo Nunes Sec. Estado Turismo | Luís Teixeira Fed. Port. Remo | Pedro Veiga Avizaqqua |
| PONTOS FORTES | Clima favorável Condições naturais Planos de água Lisboa vista do Tejo Marginal histórica de Lisboa País de marinheiros e forte ligação ao mar | Clima favorável Condições náuticas Planos de água Promoção do Turismo descentralizada por sete regiões Promoção profissional <i>Storytelling</i> e RP Marketing digital Parcerias de promoção | Clima favorável Condições naturais Planos de água Parcerias autarquias | Clima favorável Condições naturais Planos de água Equipamentos de qualidade Oferta de mercado RP e <i>Engagement</i> com clientes Exposição em regatas internacionais |
| PONTOS FRACOS | Falta infra-estruturas Infra-estruturas pobres Falta de marketing Pouco envolvimento institucional | PENT com exagero de produtos estratégicos Tutela excessiva do litoral português | Falta infra-estruturas Sem departamento de comunicação Comunicação sem planeamento / não é prioridade PENT sem concretização | Sem estratégia de comunicação Comunicação inata Procura sazonal |

Matriz SWOT das entrevistas (continuação)

| | PROCURA | TUTELA TURISMO | TUTELA REMO | OFERTA |
|----------------------|--|--|---|---|
| | Pedro Ferreira ACBB – França | Adolfo Nunes Sec. Estado Turismo | Luís Teixeira Fed. Port. Remo | Pedro Veiga Avizacqua |
| OPORTUNIDADES | Temperaturas baixas no Inverno em França Viagens regulares a estágios e regatas Consulta em <i>websites</i> Portugal destino barato Hospitalidade Portugal Voos <i>low-cost</i> Remar em barcos antigos e históricos Remadores ACBB influenciam outros Eventos de Remo com cultura e gastronomia | Promoção destino de mar e segmentar Adaptação da oferta Comunicação focada na procura Comunicação segmentada Transmissão televisiva de eventos náuticos Promover a notoriedade do país Relevância da prática regular do Remo Combate sazonalidade | Prática todo o ano Eventos internacionais Dimensão desporto, social e cultural Remadores amadores 30/40 anos Comunicar os eventos de Remo de Mar Comunicar excelência dos centros de treino Novo logo FPR | Remadores amadores PENT faz sentido Comunicar os eventos de Remo de Mar |
| AMEAÇAS | Problemas nos transportes públicos Atrasos nos voos Greves nos aeroportos | Legislação e entidades fiscalizadoras do litoral | Falta cultura e hábito Reduzida actividade náutica | Condições naturais em Espanha |

Elaboração própria

CONCLUSÕES

Na presente dissertação, identificou-se a importância do desporto e do turismo para a economia e a existência de produtos e actividades que respondem à procura dos consumidores de turismo desportivo, como o caso dos centros de treino de Remo e dos eventos como a *Lisboa Classic Regatta*.

Foi avaliada a atractividade do segmento de mercado dos centros de treino de Remo, analisado em maior detalhe o líder de mercado – a *Avizaqqua* – e verificada a importância da segmentação de mercado e da definição do posicionamento, identificando a sua dimensão e relevância para o turismo. Saliente-se o facto do maior fluxo de turistas se verificar na época invernal, com ocupações sazonais acima dos 80%.

O clima é considerado um aspecto fundamental para a prática do desporto do Remo, bem como as condições naturais e planos de água, factores identificados como vantagens competitivas para o mercado dos centros de treino de Remo em Portugal. Refira-se também a importância da qualidade dos equipamentos e da oferta hoteleira. Regista-se, contudo, a falta de infra-estruturas específicas, e ainda a preocupação quanto ao enquadramento político-legal do litoral.

A comunicação dos vários *stakeholders*, considerando as entrevistas realizadas - perspectiva da procura, da oferta, da tutela do desporto e da tutela do turismo - não é estruturada nem responde a um plano estratégico, sem objectivos definidos e métricas de avaliação, sendo uma comunicação essencialmente táctica e de planos de acção, de curto prazo e desenvolvida sem estratégia.

Da análise da estrutura de comunicação do líder de mercado dos centros de treino de Remo, a *Avizaqqua*, verificamos que não possui um departamento de comunicação nem um plano estratégico, afirmando que a comunicação é inata, apostando nas relações públicas e no *engagement* com os clientes, desenvolvendo, mesmo assim, várias acções de comunicação.

Apesar do Plano Estratégico do Turismo considerar o turismo náutico como um dos dez produtos estratégicos, incluindo os desportos náuticos (Vela, Windsurf, Surf, Mergulho e Remo), com um programa de comunicação ambicioso para a promoção do Produto Náutico Portugal, verifica-se que a existência desse plano abrangente não se materializa em acções concretas, pecando por falta de concretização.

O Turismo de Portugal investe na descentralização da promoção e na valorização da envolvente profissional, com uma aposta nas relações públicas, no *storytelling* e no marketing digital, referindo a promoção do destino mar e a sua segmentação mais fina posteriormente.

A Federação Portuguesa de Remo (FPR) não tem um departamento de comunicação, nem um planeamento estratégico de comunicação, estando a comunicação focada nos públicos internos, confirmando-se que no desporto é a organização das actividades desportivas que recebe mais dedicação. No entanto, a FPR reconhece a necessidade de adoptar uma postura mais profissional e a necessidade de oferecer retorno aos patrocinadores.

O clube de Remo francês ACBB pesquisa a informação sobre os destinos na internet, mas refere a falta marketing na promoção de Portugal e o pouco envolvimento institucional, sugerindo a promoção de eventos com barcos de Remo históricos e com uma envolvente cultural e gastronómica.

É notória a importância dos eventos desportivos e a sua capacidade em gerar fluxos turísticos, contribuindo para atenuar os aspectos da sazonalidade e criando oportunidades de comunicação. O estudo de caso da *Lisboa Classic Regatta* permitiu verificar a existência de um plano estratégico focado na comunicação e no retorno mediático, confirmando ser possível um evento de Remo fazer agenda e gerar uma cobertura de *media* alargada.

O presente estudo pretendeu responder à pergunta de partida: de que forma uma estratégia de comunicação no desporto do Remo pode contribuir para a promoção de Portugal como destino turístico? Respondendo à questão de partida, procurou-se a existência de produtos do desporto do Remo estruturados e bem definidos, com relevância para o turismo e com potencial de comunicação.

Neste estudo identificaram-se dois produtos estruturados e com potencial de comunicação: os centros de Treino de Remo, com uma oferta e mercado bem definidos, com vantagens competitivas identificadas; e os eventos de Remo, como a *Lisboa Classic Regatta*, com um historial de retorno mediático notável, reflexo de um planeamento de comunicação estratégica.

Concluímos que a comunicação desses produtos estruturados deverá ser planeada, pensada e gerida estrategicamente, tendo em conta e envolvendo todos os seus públicos, unificando as várias acções de comunicação concebidas para atingir os objectivos definidos. O programa de comunicação estratégica deverá englobar os seguintes níveis: logístico, avaliando e providenciando os recursos necessários para atingir os objectivos; tático, relacionado com as acções e a utilização dos recursos; e técnico, que responde à operacionalização da tática.

Como limitações deste estudo, podemos referir a restrição das entrevistas realizadas, justificando-se um estudo mais alargado, com especial foco no aspecto da procura, com inquéritos a praticantes de ambos os sectores – remadores de competição e remadores de lazer – e entrevistas individuais a prescritores – treinadores ou dirigentes.

Por último, um estudo mais alargado englobando os vários desportos náuticos, considerando um mercado mais amplo, mas com uma oferta identificada em Portugal relativamente às várias modalidades, permitirá uma análise mais fina que poderá contribuir para uma melhor compreensão da dimensão, da relevância e da estrutura desses produtos turísticos, identificando as estratégias de comunicação mais adequadas para promover estes segmentos como um mercado do turismo náutico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azevedo, A., Magalhães, D., & Pereira, J. (2011). *City Marketing - Myplace in XXI* (2 ed.). Porto: Vida Económica.

Banco de Portugal. (2016). *Boletim Económico*. Lisboa: Departamento de Estudos Económicos.

Banco de Portugal. (2016). *Boletim Estatístico*. Lisboa: Departamento de Estatística .

Baptista, M. (2003). *Turismo - Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

Boaventura, I. (13 de Janeiro de 2016). Grandes eventos desportivos em 2015 valeram a Lisboa mais de 90 milhões de euros. *Público* , p. 40.

Bryant, M. (11 de Abril de 2010). *Record crowd for Easter Boat Race*. Obtido em 8 de Julho de 2016, de London Evening Standard: <http://www.standard.co.uk/news/record-crowd-for-easter-boat-race-6455343.html>

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunicação e Sociedade* , 26, 77-80.

Castro, J. P. (2007). *Comunicação de Marketing* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (3 ed.). London: SAGE Publications.

Correia, A. H. (1999). *Estratégia das federações desportivas - Estudo das principais federações portuguesas no ciclo olímpico de 1993 a 1996*. Tese de Doutoramento em Ciências do Desporto. Lisboa: UTL/FMH.

Correia, J. C. (2011). *O admirável Mundo das Notícias: Teorias e Métodos*. Obtido em 12 de 01 de 2014, de http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20110524-correia_manual_noticial.pdf

Costa, A. V. (2012). *Estratégias das Organizações Desportivas. As grandes Linhas Ideológicas de Orientação Estratégica do Comité Olímpico Internacional: de Atenas (1896) a Pequim (2008)*. Lisboa: UTL/FMH.

Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Reserch* , 137-152.

Cutlip, S. M. (1994). *The Unseen Power: Public Relations: A History*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Delpy, L. (1998). An overview of sport tourism: Building towards a dimensional framework. *Journal of Vacation Marketing* , 4 (23), 23-38.

European Travel Commission . (2012). *European Tourism 2011: Trends & Prospects (Q4/2011)*. Bruxelas: European Travel Commission.

Federação Portuguesa de Remo. (2016). *Relatório e Contas - 2015*. Lisboa: Federação Portuguesa de Remo.

Fiske, J. (1995). *Introdução ao estudo da comunicação* (2 ed.). Porto: Edições ASA.

Galtung, J., & Ruge, M. H. (1965). The Structure of Foreign News. *The Journal of Peace Research* , 2 (1), 64-91.

Gama, A. P. (2011). *Auditorias de Marketing*. Lisboa: Edições IADE.

Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2009). *Excellent organizations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. New York: Routledge.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Estoril: Princípia.

Hallahan, K. (2000). Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations. *Public Relations Review* , 26(4), 499–515.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. v., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* , 1 (1), 3-35.

Higham, J. (2005). *Sport Tourism Destinations*. Oxford: Elsevier.

Howard, R. D., McLaughlin, G. W., & Knight, W. E. (2012). *The Handbook of Institutional Research*. San Francisco: Wiley.

Ingle, S. (12 de Abril de 2015). Boat race viewing figures delight BBC as 4.8m watch women's event. Obtido em 9 de Agosto de 2016, de *The Guardian*: <https://www.theguardian.com/sport/2015/apr/12/boat-race-viewing-figures>

Instituto Português do Desporto e Juventude. (22 de Setembro de 2016). *Instituto Português do Desporto e Juventude*. Obtido em 22 de Setembro de 2016, de <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103>

Jackson, S. (2012). Reflections on Communication and Sport: On Advertising and Promotional Culture. *Communication & Sport*, 1 (100), 100-112.

Kaylen, M. S., Washington, A., & Osburn, D. D. (1998). Estimating Tourism Expenditures for Open-Access Amateur Sports Tournaments. *Journal of Travel Research* (36), 78.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2010). *A Estratégia Oceano Azul - Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante* (5 ed.). Lisboa: Actual.

Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Administração de Marketing* (12ª edição ed.). São Paulo: Pearson.

Kotler, P., Haider, D. H., & Reis, I. (1993). *Marketing Places*. New York: The Free Press.

Kumar, R. (2013). *Research Methodology* (4ª ed.). Los Angeles: SAGE.

Lippmann, W. (1922/2004). *Public Opinion* (Vol. EBook 2004). (C. e.-1.-2. <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6456/pg6456.html>, Ed.) New York: The Dover Publications, INC.

Lopes, N. (24 de 8 de 2016). *Português ganha 27 medalhas no Rio de Janeiro*. Obtido em 23 de 9 de 2016, de Jornal de Notícias: <http://www.jn.pt/desporto/interior/portugues-ganha-27-medalhas-no-rio-de-janeiro-5353337.html>

Lundberg, C., & Fredman, P. (2012). Success factors and constraints among nature-based tourism entrepreneurs. *Current Issues in Tourism*, 15 (7), 649-671.

Macnamara, J. (2005). *Advertising Value*. Obtido em 14 de Agosto de 2016, de Public Relations Institute of Australia: <http://www.pria.com.au/sitebuilder/resources/knowledge/files/1870/advertisingvalues.pdf>

McCombs, M. (2005). A Look at Agenda-setting: past, present and future. *Journalism Studies*, 6 (4), 543-557.

McQuail, D. (2003). *Teoria da comunicação de massas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Media Tenor Institute for Media. (2006). Manage Your Reputation. *7th International Agenda Setting Conference*. Bona.

Meenaghan, T., & O'Sullivan, P. (2013). Metrics in Sponsorship Research — Is Credibility an Issue? *Psychology and Marketing*, 408-416.

Melo, A. H., Correia, A. B., Lobato, A., North, C., Almada, J., Leitão, M., et al. (2005). *Associação Naval de Lisboa 1856-2006*. Lisboa: Associação Naval de Lisboa.

Nogueira, A. B. (2012). *Comunicação e Desporto: Perfis Profissionais e Modelos de Formação*. Lisboa: UTL/FMH.

Nunes, P. A. (2010). *Desporto, Turismo e Ambiente - O turismo de natureza como polo de atração turística complementar ao produto sol & mar na sub-região do litoral alentejano*. Tese de Doutoramento em Ciências do Desporto. Lisboa: UTL/FMH.

Pedersen, P. M. (2012). Reflections on Communication and Sport: On Strategic Communication and Management. *Communication & Sport* , 1 (55), 55-67.

Pereira, A. (24 de Julho de 2014). Turismo de Portugal retira patrocínio de um milhão ao Rally de Portugal. *Jornal de Negócios* .

Pinto, L. (23 de Agosto de 2016). Receitas do turismo superam mil milhões por mês desde Março. *Público* , p. 17.

Porter, M. E. (Março de 1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Obtido em 24 de Fevereiro de 2016, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Porter, M. E. (Maio de 1995). *The Competitive Advantage of the Inner City*. Obtido em 23 de Fevereiro de 2016, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1995/05/the-competitive-advantage-of-the-inner-city>

Porter, M. E. (Janeiro de 2008). *The Five Competitive Forces That Shapes Strategy*. Obtido em 22 de Julho de 2016, de Harvard Business Review: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/pr>

Real, M. (2003). Reflections on Communication and Sport: On Spectacle and Mega-Events. *Communication & Sport* , 1 (30), 30-42.

Redgrave, S. (2000). *Complete Book of Rowing* (4 ed.). London: Patridge Press.

Riel, B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communications*. New York: Routledge.

Rowe, D. (2012). Reflections on Communication and Sport: On Nation and Globalization. *Communication & Sport* , 1 (18), 18-29.

Sá, C., & Sá, D. (2008). *Sports Marketing- As Novas Regras do Jogo*. Porto, Portugal: Edições IPAM.

Sallent, O., Palau, R., & Guia, A. (2011). Exploring the Legacy of Sport Events on Sport Tourism Networks. *European Sport Management Quarterly* , 11 (4), 397-421.

Santo, P. E. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais - Génese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Sebastião, S. P. (2009). *Comunicação Estratégica - As Relações Públicas*. Lisboa: ISCSP.

Sousa, J. F., & Umbelino, J. (Novembro de 1998). Os portugueses e o mar: roteiro de imagens e usos. *Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas* , p. 327.

Sousa, J. F., Fernandes, A., & Carpinteiro, A. (2009). O desenvolvimento das Actividades Náuticas de Recreio como Estratégia de Valorização Territorial: um olhar sobre o Estuário do Tejo. *15.º Congresso da APDR - Redes e Desenvolvimento Regional* (pp. 2475-2494). Cidade da Praia - Cabo Verde: APDR.

Standeven, J. (1998). Sport tourism: Joint marketing -- A starting point for beneficial synergies. *Journal of Vacation Marketing* , 4 (39), 39-51.

Stokes, R. (2006). Network-based strategy making for events tourism. *European Journal of Marketing* , 40 (5/6), 682-695.

Teixeira, M. (2009). *Portugal, Poder Local e Desporto*. Lisboa, Lisboa: Grifos.

THR - Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A. (2006). *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal - Turismo Náutico*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.

Traquina, N. (2005). *Teorias do Jornalismo* (2ª ed., Vol. 1). Florianópolis, Santa Catarina, Brasil: Editora Insular.

Turismo de Portugal, I.P. (2010). *Anuário das Estatísticas do Turismo 2009*. Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico, Departamento de Informação Estatística. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.

Turismo de Portugal, I.P. (2011). *O Turismo em 2009*. Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico, Departamento de Informação Estatística. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.

Turismo de Portugal, I.P. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo - Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.

Turismo de Portugal, I.P. (2013). *Plano Estratégico Nacional do Turismo - Revisão e Objetivos 2013-2015*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.

Turismo de Portugal, I.P. (2015). *Turismo 2020 - Cinco Princípios para uma Ambição*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.

Weidenfeld, A., & Leask, A. (2013). Exploring the relationship between visitor attractions and events: definitions and management factors. *Current Issues in Tourism* , 16 (6), 552-569.

Whannel, G. (2013). Reflections on Communication and Sport: On Mediatization and Cultural Analysis. *Communication & Sport* , 1 (7), 7-17.

Wolf, M. (2009). *Teorias da Comunicação* (10 ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Wood, M. B. (2011). *The Marketing Plan Handbook* (4 ed.). New Jersey: Pearson.

World Tourism Organization. (2013). *UNWTO Annual Report 2012*. United Nations, World Tourism Organization. Madrid: UNWTO.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA PEDRO FERREIRA

ENTREVISTA INDIVIDUAL - Pedro Ferreira

Director do ACBB – Athletic Club Boulogne - Billancourt (Paris, França)

Realizada em Lisboa a 1 de Agosto de 2014, com a duração de 41 minutos.

Pretende-se que as respostas a esta entrevista sejam claras e imparciais e que contribuam para conhecer e reflectir sobre o ponto de vista do mercado na óptica da procura dos praticantes de Remo de França, um dos mercados emissores.

| OBJECTIVOS | PERGUNTA | RESPOSTA |
|--|--|---|
| Caracterização do ACBB e da modalidade do Remo em França | <p>Clube da região de Paris fundado em 1851, mais tarde integrado no ACBB em 1943, actualmente com 10.000 sócios.</p> <p>Quantos praticantes de Remo têm actualmente?</p> <p>a percentagem de remadores de competição e remadores de lazer?</p> <p>Organizam a Travessia de Paris do alto Sena com 200 barcos e 1000 participantes nacionais e estrangeiros todos os anos.</p> | <ol style="list-style-type: none">1. Cerca de 800 praticantes com licença desportiva, o ACBB é o maior clube de Remo de França.2. Existem 4 clubes na região a oeste colada a Paris onde está o ACBB, com mais de 2000 praticantes, e na região a leste mais 12 clubes, com muitos praticantes.3. Dos 800 remadores do clube, 300 são de competição e 500 são de lazer.4. Os desportos náuticos no Sena são proibidos em Paris por causa do elevado tráfego de barcos de |

| | | |
|---|--|---|
| | | turismo. |
| Conhecer as deslocações internacionais do clube | <p>Qual o motivo das deslocações internacionais que efectuam?</p> <p>(Competições, estágios, eventos organizados, passeios de lazer?)</p> <p>Quais os destinos mais frequentes?</p> <p>E no último ano?</p> <p>Quem faz a selecção dos destinos?</p> <p>Como é feita a selecção dos destinos?</p> <p>(Contactos pessoais, acções de promoção, revistas, internet...)</p> <p>Quantas pessoas participam nessas deslocações?</p> | <p>5. A participação em estágios e competições internacionais para os remadores de competição veteranos e seniores, e passeios organizados para os remadores de lazer.</p> <p>6. A <i>Vesta Veteran's International Head of the River Race</i> em Londres (com cerca de 2000 participantes) para os atletas veteranos, e a <i>Heineken Cup</i> em Amesterdão para os remadores seniores e veteranos, onde vão todos os anos.</p> <p>7. Já fizeram um estágio com a equipa de veteranos no Alentejo, na Herdade da Cortesia (Avizaqua). No ano passado os remadores de lazer foram à Nova Zelândia, a Lisboa e a Itália à <i>Vogalonga</i> em Veneza.</p> <p>8. Selecção feita pelo comité director e pela comissão de lazer, escolhendo no início do ano passeios internacionais de calendário como o <i>FISA Tour</i> e eventos com níveis de exigência para todos os praticantes.</p> <p>9. São contactos pessoais e consulta de sítios na internet. Os eventos seleccionados são</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>divulgados aos sócios na página na internet do clube.</p> <p>10. Participaram na <i>Vogalonga</i> 50 remadores e entre 25 a 16 vêm todos os anos a Lisboa.</p> |
| <p>Avaliar as motivações da escolha de Portugal como destino de Remo</p> | <p>Como considera as condições naturais de Portugal para a prática dos desportos náuticos em geral e do Remo em particular?</p> <p>Como compara essas condições naturais relativamente às condições encontradas em outros países europeus? (Que vantagens competitivas?)</p> <p>Para além das condições naturais, existe em Portugal os equipamentos e serviços específicos necessários à prática do Remo?</p> <p>Considera que os remadores do ACBB reconhecem Portugal como um destino de eleição para a prática do Remo?</p> | <p>11. Portugal tem <i>spots</i> excepcionais, mas não são explorados e infelizmente não há infra-estruturas. Há lugares com condições naturais de norte a sul, como a Ria Formosa (Faro), Estuário do Sado e do Tejo, Ria de Aveiro, Estuário do Douro e várias grandes barragens do interior.</p> <p>12. A primeira vantagem é o clima. Rema-se em França em Fevereiro com temperaturas de -5º, quando em Portugal se poderá remar no mesmo mês com cerca de 16º. Outro aspecto importante é o facto do destino Portugal ser barato para os franceses e para os povos do norte da Europa. Os restaurantes são baratos, os hotéis são simpáticos e relativamente baratos e há voos low-cost. Há também em França uma ideia muito positiva quanto a Portugal e Lisboa. A hospitalidade dos portugueses faz muito a diferença, visto as pessoas serem recebidas de braços abertos, o que acontece menos nos outros países.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>13. As infra-estruturas são pobres, faltando acessos aos planos de água em lugares com excelente potencial para a prática do Remo.</p> <p>14. Remar em barcos antigos e históricos, ainda em madeira, é uma oferta que não existe em mais lado nenhum e que os franceses do ACBB muito valorizam. Os remadores do ACBB já influenciaram outros clubes franceses a virem a Lisboa, com é o exemplo do clube náutico de Versailles.</p> |
| <p>Avaliar as oportunidades de desenvolvimento na óptica da procura</p> | <p>Considera que a modalidade do Remo tem produtos que geram ou podem gerar a procura de visitantes estrangeiros?</p> <p>Quais são os produtos de Remo que geram ou podem gerar uma procura de turistas?</p> <p>Qual o core target desses produtos?</p> <p>Remadores de competição ou remadores amadores/ lazer?</p> <p>Quais são os principais atributos que considera mais importantes na comunicação para atrair os turistas náuticos de Remo?</p> | <p>15. Sim, de certeza que há procura, mas o marketing tem de ser bem feito, visto hoje em dia não haver marketing.</p> <p>16. A organização de passeios de lazer e eventos como o FISA Tour seria excepcional. Poder-se-ia ligar a prática do Remo e do desporto à cultura, com visitas de zonas históricas e monumentos, ou com a gastronomia típica e com os vinhos. Em França fazem muito isso, associar os passeios de Remo a actividades culturais e gastronómicas.</p> <p>17. A maior procura é de remadores de lazer, mais velhos e “instalados” na vida, com poder económico.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | Existe alguma sazonalidade na procura destes produtos? Qual? | 18. O aspecto que comunicam em primeiro lugar é o destino/região onde vão remar e as suas características, como oferta numa vertente mais natureza ou mais urbana, como será Lisboa. |
| Recolher sugestões sobre parcerias e actividades que possam contribuir para a promoção internacional de Portugal como destino turístico náutico de Remo | <p>Que tipo de parcerias acha que se podem desenvolver que promovam o turismo náutico do Remo?</p> <p>Nos eventos ou deslocação que realizam ou organizam existe alguma interacção com as entidades oficiais promotoras do turismo, quer seja ao nível nacional, regional ou local?</p> | <p>19. O envolvimento mais institucional nas acções e eventos promovidos que captam remadores estrangeiros, como, por exemplo, o Turismo de Lisboa.</p> <p>20. Nos eventos em que participam em França existe sempre um apoio e envolvimento dos organismos de turismo e das Câmaras Municipais, com uma forte presença institucional.</p> |
| Averiguar sobre a existência de constrangimentos, limitações ou dificuldades que influenciem a promoção do turismo náutico do Remo em Portugal | Acha que existem constrangimentos ou dificuldades que podem influenciar a promoção internacional de Portugal como destino turístico náutico de Remo? | <p>21. A crise que se vive em Portugal e que poderia ser um constrangimento, acaba por transmitir uma ideia que os preços estarão mais baixos e será uma oportunidade. Um aspecto que poderia ser um constrangimento seria a falta de segurança, que não se aplica a Lisboa.</p> <p>22. Problemas nos transportes públicos, atrasos nos voos e greves nos aeroportos, são factores que são motivo de cancelamento de viagens a</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | | Portugal. |
| Recolher sugestões que possam contribuir para a promoção do turismo náutico do Remo em Portugal | Que sugestões pode indicar que possam contribuir para potenciar o turismo náutico do Remo em Portugal? | <p>23. A organização de uma oferta institucional, com eventos como uma descida do rio Tejo, por exemplo. Um segundo aspecto seria um esforço de comunicação na promoção da vertente histórica/clássica do Remo, vendendo o destino Lisboa e Portugal como tal, oferecendo a possibilidade do remar em barcos antigos. Promover a venda de Lisboa vista da água/ rio, algo que toda a gente adora.</p> <p>24. Os remadores do ACBB que vieram remar a Lisboa e que já tinham vindo a Lisboa antes numa visita comum, afirmam que a experiência da visão da cidade vista da Tejo é uma experiência única. Toda a marginal histórica de Lisboa, desde a Expo, as docas, até ao Padrão dos Descobrimentos e Torre de Belém têm um potencial enorme. Promover Lisboa com o <i>claim</i> de fazer desporto e ver a cidade de outro ponto de vista. Associar esta ideia ao aspecto histórico dos descobrimentos e da nossa ligação à água, de um país de marinheiros. E o Remo é muito bom para essa associação.</p> |

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA ADOLFO MESQUITA NUNES

ENTREVISTA INDIVIDUAL - Adolfo Mesquita Nunes

Secretário de Estado do Turismo do XIX e do XX Governo Constitucional

Realizada em Lisboa a 10 de Agosto de 2015, com a duração de 30 minutos.

Pretende-se que as respostas a esta entrevista sejam claras e imparciais e que contribuam para conhecer e reflectir sobre a perspectiva da tutela do turismo quanto às práticas de comunicação utilizadas para atrair os turistas náuticos.

| OBJECTIVOS | PERGUNTA | RESPOSTA |
|--|--|--|
| Caracterização do mercado do turismo náutico em Portugal | <p>Como considera as condições naturais do país para a prática dos desportos náuticos em geral e do Remo em particular?</p> <p>Como compara essas condições naturais relativamente às condições encontradas em outros países europeus?</p> | <p>1. Como País náutico e de costa é evidente que temos condições naturais para isso.</p> <p>2. O exemplo que me ocorre é o Surf, que pôde ser utilizado em termos de promoção turística porque efectivamente se pratica com muita regularidade em Portugal durante todo o ano e há gente que o vai fazer sem qualquer tipo de promoção, ou seja, o destino existe por si próprio, não foi fabricado ou criado, e permite associar ao país um conjunto de princípios que são vantajosos para a promoção turística: liberdade, estar na moda,</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>Para além das condições naturais, existe em Portugal os equipamentos e serviços específicos necessários à prática do Remo?</p> | <p>transmitir bem estar. Por isso, nesse caso, Portugal tem capacidade de concorrer com qualquer destino europeu. Não conheço o Remo para perceber se as nossas condições naturais são superiores ou não às dos nossos concorrentes. Como no caso do surf elas são naturalmente melhores, conseguiu-se trabalhar um produto que o resto da Europa não conseguiu trabalhar.</p> |
| | <p>A oferta hoteleira está atenta às oportunidades destes nichos de mercado?</p> | <p>3. Sim, mas temos de distinguir do que estamos a falar. Uma coisa é a prática de um desporto, outra é a promoção turística assente na prática desse desporto. É possível fazer promoção turística de tudo, mas com orçamentos limitados, tem de se fazer a promoção de algo que tenha um retorno que extravase a mera prática desportiva. O que é útil do ponto de vista turístico é promover o país enquanto destino com mar e que aproveita o mar e rio. E há Remo, Surf, Vela, Windsurf... como um todo. Porque isso sim, permite depois projectar a imagem do país e ir para canais mais segmentados, do que fazer a promoção de Portugal como país de Remo. A não ser que as condições sejam tão espectacularmente superiores às dos outros</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | <p>concorrentes, que seja verdade que Portugal é um destino de excepção e de eleição.</p> <p>4. O que os números nos mostram é que a oferta adapta-se com facilidade à procura assim que ela exista, e há zonas do país onde a prática de desportos náuticos é que motivou o surgimento de oferta turística diferenciada daquela que existia.</p> |
| Conhecer a estrutura de comunicação dedicada a este mercado | Qual a estrutura de comunicação do Turismo de Portugal? | 5. A promoção de Portugal como destino turístico compete ao Turismo de Portugal, que depois se associa a sete associações privadas, por cada uma das regiões do país, para fazer com eles também a promoção. |
| Conhecer como é organizada e planeada a comunicação do turismo náutico | <p>A estratégia de comunicação está articulada com um plano estratégico?</p> <p>Quais os objectivos da comunicação?</p> | 6. O PENT está em vigor até 31 de Dezembro e teve como opção a criação de dez produtos estratégicos e distribuí-los pelas várias regiões e trabalhar a estruturação do produto e a comunicação a partir daí. Penso que isso é uma visão ultrapassada, não há dez produtos estratégicos, estratégico é todo o produto que a procura procure e que a oferta seja capaz de oferecer com qualidade e sustentabilidade. |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Quais as formas utilizadas para atingir esses objectivos?</p> <p>Quais são os meios utilizados?</p> <p>Como decorre a sua implementação?</p> | <p>7. A comunicação deve estar muito focada naquilo que a procura pretende. E criar oferta vocacionada para a procura, e não ao contrário.</p> <p>8. Procurámos profissionalizar mais a promoção, com menos envolvimento político. Entrámos em força no marketing digital, abandonámos a promoção do país enquanto destino turístico e passámos a fazê-la enquanto país onde acontecem coisas, passamos para o <i>storytelling</i>, abandonámos os anúncios pagos em revistas e jornais e passámos a trazer os jornalistas cá, e isso permitiu actualizar a forma de fazer promoção.</p> <p>9. Estamos nos motores de busca e na publicidade online e no remarketing. Isto permite-nos ir buscar os turistas na fase da pesquisa e reserva de destinos. Isso permite-nos ter, em vez de duas a três campanhas por ano, ter cerca de quatrocentas, cada uma para cada um dos segmentos, permitindo segmentar muito mais.</p> <p>10. Quando se avalia a promoção de eventos, não se deve olhar apenas para a</p> |
|--|---|--|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>possibilidade desse evento ocupar os hotéis, mas saber se ele deixa lastro do ponto de vista de notoriedade do país, para que durante o resto do ano, mais pessoas procurem o destino para a prática daquele desporto. No caso dos desportos náuticos, a transmissão televisiva dos eventos permite associar Portugal ao mar, contrariamente a outros desportos de campo ou pavilhão que não geram essa notoriedade, com excepção para os casos de desportos Rei.</p> <p>Por outro lado, o número de pessoas que assiste a um evento desportivo na televisão e decide que vai passar férias nesse país é muito limitado. A não ser que o evento tenha uma projecção que permita contar uma história de Portugal e que promova a notoriedade do destino.</p> <p>Quanto aos eventos desportivos, o Turismo de Portugal apoiava cerca de quarenta, e neste momento são três ou quatro. Aquilo que entendemos é que, tirando mega-eventos, devem ser as regiões e as Câmaras a decidir e a apoiar os eventos. Os eventos são muito importantes para a estruturação do produto, mas nem todos são promoção do país.</p> <p>O destino comunica-se hoje, e no caso dos eventos, só com eventos que permitam contar uma história e que</p> |
|--|--|---|

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>tenham retorno. Por isso continuamos a apoiar eventos no Surf e no Golf porque durante todo o ano vêm turistas estrangeiros praticar Golf e Surf a Portugal e são actividades que nos permitem um posicionamento numa gama superior de qualidade e luxo, no caso do Golf, e de moda, de modernidade e jovem, no caso do Surf. Nestes casos, o evento é apenas um marco de algo que é feito diariamente em Portugal, desportos que se praticam o ano todo, não sendo o caso de desportos de Rali ou de Ténis.</p> |
| <p>Avaliar as oportunidades de desenvolvimento do mercado</p> | <p>Considera que a modalidade do Remo tem produtos que geram ou podem gerar a procura de visitantes estrangeiros?</p> <p>Quais são os produtos de Remo que geram ou podem gerar uma procura de turistas?</p> <p>Quais são os principais atributos que comunicam para atrair os turistas náuticos (de Remo)?</p> | <p>11. Não há dúvida que a prática de um desporto por estrangeiros pode causar o aumento da ocupação hoteleira num determinado espaço, mas a promoção turística de um país não é para ocupar os hotéis, tem como consequência isso. É aumentar a notoriedade do país, de tal forma que as pessoas procuram.</p> <p>12. Importante para que o Remo seja um produto muito relevante, é que Portugal se posiciona para a prática diária desse desporto e que ofereça condições para isso.</p> <p>13. O recurso natural que temos, mas um turista quer</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Como avalia o potencial do turismo náutico do Remo como forma de reduzir o impacto social e económico da sazonalidade?</p> | <p>mais que um produto, quer um território, quer a comida, quer hospitalidade, etc. O que se está a comunicar é a prática de desportos em um território. O que é preciso fazer é criar motivos adicionais para a pessoa escolher Portugal, como a oferta hoteleira de qualidade, a boa comida, etc.</p> <p>14. Sim, tudo aquilo que ocupa o território em épocas baixas, é importante para mitigar o fenómeno da sazonalidade e permitir à oferta hoteleira poder ter preços mais adequados.</p> |
| <p>Averiguar da existência de políticas sectoriais, parcerias e actividades que possam contribuir para a promoção internacional de Portugal como destino turístico náutico de Remo</p> | <p>Que importância atribui ao facto do Plano Estratégico Nacional do Turismo considerar o turismo náutico um dos dez produtos turísticos estratégicos?</p> <p>Que tipo de parcerias o turismo desenvolve que promovam o turismo náutico do Remo?</p> <p>Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020 > Portugal Náutico > Clubes de Mar > Eventos Desportivos</p> | <p>15. Quanto ao turismo náutico, o PENT foi apenas um plano. Os produtos estratégicos nascem da realidade e não da decisão política. O que procuramos dizer é que estratégico é todo aquele produto que se afirmar. Portanto, a nossa costa, com os nossos recursos naturais, transformou o turismo náutico num produto que é estratégico. Para este produto se desenvolver é importante trabalhar na simplificação da vida de todos aqueles que fazem do turismo náutico a sua actividade.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Existe algum diálogo ou concertação com as federações de desportos náuticos quanto à promoção do turismo náutico?</p> <p>Existe alguma interacção com as instituições que tutelam o desporto, quanto à promoção do turismo náutico?</p> <p>Existe alguma estratégia integrada de desenvolvimento turístico, envolvendo organizações de índole cultural ou desportiva em programas e acções de promoção turística?</p> | <p>16. A existência de torneios desportivos pode ter um efeito turístico, mas temos de saber se o dinheiro a apoiar esses eventos poderá ser melhor gasto em campanhas. Mas se existir por parte do movimento associativo desportivo uma política de internacionalização, pensada sobre como podemos captar praticantes estrangeiros, com redes de parcerias com estrangeiros e com um projecto que tenha estruturado que perdure no tempo, então podem ser parceiros numa estratégia de comunicação.</p> <p>17. Eventualmente haverá, mas só o Turismo de Portugal poderia responder...</p> <p>18. Sim, há parcerias com a pastoral da igreja para a promoção do turismo religioso, com as rotas dos vinhos para o enoturismo, com a parte da cultura para muitos dos itinerários</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|---|
| | | culturais. Há na parte da estruturação do produto muita colaboração entre várias áreas da economia. |
| Averiguar sobre a existência de constrangimentos, limitações ou dificuldades que influenciem a promoção do turismo náutico do Remo em Portugal | Quais as principais dificuldades que sente na promoção internacional do turismo náutico em geral e no Remo em particular? | 19. Há muitas entidades a tutelar o litoral em Portugal e a maior parte da tutela do litoral é feita no pressuposto da segurança e da defesa e da preservação do ambiente, portanto, nem sempre as actividades económicas, mais até que a prática de lazer, são bem recebidas ou enquadradas na legislação e sobretudo nas entidades fiscalizadoras. |
| Recolher sugestões que possam contribuir para a promoção do turismo náutico do Remo em Portugal | Que sugestões pode indicar que possam contribuir para potenciar o turismo náutico do Remo em Portugal? | 20. É importante saber se a sua prática enquanto desporto de lazer ou enquanto actividade empresarial destinada a entreter turistas desses desportos é fácil ou não, se os entraves burocráticos existem, se a regulamentação do nosso litoral convida ou não à existência de negócios e à sua prática. É mais fácil promover aquilo que existe no território com intensidade suficiente para que seja notado por terceiros. É a prática de um desporto que permite que se olhe para esse desporto como algo mais do que lazer. É evidente que Lisboa e a |

| | | |
|--|--|--|
| | | sua ligação com o Rio tem muito a ganhar se associar a eventos como a Volvo Ocean Race. E terá muito mais a ganhar quando mais relevante for a prática desse desporto. |
|--|--|--|

APÊNDICE 3 – ENTREVISTA LUÍS AHRENS TEIXEIRA

ENTREVISTA INDIVIDUAL – Luís Ahrens Teixeira

Presidente da Federação Portuguesa de Remo

Realizada em Lisboa a 30 de Julho de 2015, com a duração de 23 minutos.

Pretende-se que as respostas a esta entrevista sejam claras e imparciais e que contribuam para conhecer e reflectir sobre as práticas de comunicação utilizadas pela Federação Portuguesa de Remo (FPR) para atrair os turistas náuticos da modalidade desportiva que tutelam.

| OBJECTIVOS | PERGUNTA | RESPOSTA |
|--|--|--|
| <p>Caracterização da modalidade do Remo e da Federação Portuguesa de Remo</p> <p>[Federados de Remo em Portugal 1479 (1147H/332M) em 2014 com 58 clubes]</p> | <p>Dos remadores federados, qual a percentagem entre remadores de competição e remadores de lazer?</p> <p>Como considera as condições naturais do país para a prática dos desportos náuticos em geral e do Remo em particular?</p> <p>Como compara essas condições naturais relativamente às condições encontradas em outros países europeus</p> | <p>1. Percentagem grande de remadores de lazer, sendo uma vertente a crescer. A Associação Naval de Lisboa é um dos casos onde há mais praticantes de lazer que de competição, sendo essa a tendência também em outros clubes.</p> <p>2. Top mundial! Tanto para a Vela, Surf, Remo, Canoagem ou pesca. O nosso clima permite a prática todo o ano, e temos uma diversidade enorme de mar, rios, barragens e albufeiras, que estão completamente por explorar. A actividade náutica em grande parte das albufeiras em Portugal é inexistente. Comparativamente, em</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>Para além das condições naturais, existe em Portugal os equipamentos e serviços específicos necessários à prática do Remo?</p> | <p>Inglaterra, qualquer “charco” tem um barco, qualquer riozinho tem um ancoradouro.</p> <p>3. As nossas condições naturais são muito melhores, mas por causa do clima, que é um factor importantíssimo. Mas não há hábito nem cultura, nem as infra-estruturas que possam promover.</p> <p>4. As infra-estruturas vão incentivar e trazer mais prática e mais utilização. Quando se criam as condições as pessoas utilizam, como o exemplo das ciclovias ou até da pista de Remo de Montemor, cada vez mais usada para provas nacionais e internacionais, mas também para turismo desportivo, ou Avis e a Aguireira, onde se criaram condições e as pessoas vieram, estrangeiros e nacionais.</p> |
| <p>Conhecer a estrutura de comunicação da organização</p> | <p>Qual a estrutura do departamento de comunicação da FPR?</p> <p>(Quantas pessoas, funções genéricas, a quem reportam)</p> <p>Qual a formação do responsável pelo departamento?</p> <p>Qual a sua afectação ao</p> | <p>5. A Federação não tem um departamento de comunicação dedicado, sendo a comunicação uma das responsabilidades de um dos funcionários, que acumula com outras tarefas.</p> <p>6. Afectado ao cargo em tempo parcial, em acumulação com</p> |

| | cargo? É dedicado a tempo inteiro ou partilha com outras funções? | outras funções. |
|---|---|--|
| Conhecer como é organizada e planeada a gestão da comunicação da FPR | <p>A estratégia de comunicação está articulada com um plano estratégico da organização?</p> <p>Quais os objectivos da comunicação da FPR?</p> <p>Quais as formas utilizadas para atingir esses objectivos?</p> <p>Quais são os meios utilizados?</p> <p>Como decorre a sua implementação?</p> | <p>7. A estratégia de comunicação ainda não é uma prioridade, mas com o surgimento de patrocinadores e o aumento da actividade, pretendemos adoptar uma postura mais profissional.</p> <p>8. Essencialmente a comunicação interna com os clubes e comunicação externa nas redes sociais através do Facebook. Também a imagem corporativa, com um novo logotipo e uma preocupação em recuperar a credibilidade da FPR.</p> <p>9. Facebook, blog, press-release...</p> |
| Avaliar as oportunidades de desenvolvimento da procura, na óptica da oferta | <p>Considera que a modalidade do Remo tem produtos que geram ou podem gerar a procura de visitantes estrangeiros?</p> <p>Quais são os produtos de Remo que geram ou podem gerar uma</p> | <p>10. Imensos! Um exemplo é a Lisboa Classic Regatta, que era um evento de promoção da ANL, da modalidade e de Lisboa. Quando juntamos a nossa facilidade de comunicação e socialização aos eventos desportivos, ganhamos! Associar os eventos desportivos aos recursos naturais, e também à gastronomia e ao nosso bem-receber.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>procura de turistas?</p> <p>Qual o core target desses produtos?</p> <p>Remadores de competição ou remadores amadores/ lazer?</p> <p>Quais são os principais atributos que comunicam para atrair os turistas náuticos de Remo?</p> | <p>11. As condições naturais do país, que se juntarmos a actividade desportiva, a parte social, cultural e gastronómica, poderemos gerar eventos imbatíveis na europa. Os eventos são a “desculpa”, o que promove a decisão de viagem. Os eventos de Remos de Mar poderão trazer muitos turistas a Portugal.</p> <p>12. Destes tipos de eventos com componentes mais sociais e turísticas o target são os remadores amadores com idades entre os 30 e 70 anos, com mais capacidade monetária e que valorizam mais esta oferta.</p> <p>13. Os eventos, o clima. O clima é fundamental nestas actividades. E Portugal é reconhecido como um país com bom clima, boa comida, bom vinho, bom azeite. É importante criar eventos que conjuguem com o desporto os vários aspectos diferenciadores, como as condições naturais, as tradições locais e o mar, como acontece em Peniche. Mas também a nossa paixão, o nosso calor e entusiasmo, que são um activo muito importante neste tipo de eventos.</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|---|
| <p>Averiguar da existência de políticas sectoriais, parcerias e actividades que possam contribuir para a promoção internacional de Portugal como destino turístico náutico de Remo</p> | <p>Que importância atribui ao facto do Plano Estratégico Nacional do Turismo considerar o turismo náutico um dos dez produtos turísticos estratégicos?</p> <p>Que tipo de parcerias a FPR desenvolve ou pode desenvolver que promovam o turismo náutico do Remo?</p> <p>Existe algum diálogo ou concertação com as outras federações de desportos náuticos na promoção turismo náutico?</p> <p>Existe alguma interacção entre a FPR e as entidades oficiais promotoras do turismo em Portugal, quer seja ao nível nacional ou regional?</p> | <p>14. É muito importante, mas não basta escrever, há que concretizar. E Portugal peca na concretização. Diz-se que Portugal é o melhor país da europa ou do mundo para a prática de Surf. Mentira! Vaise à Costa da Caparica e não há um duche para os surfistas passarem por água doce.</p> <p>15. Parcerias com os Clubes e com as autarquias.</p> <p>16. Tem uma parceria com a Federação de Canoagem para o lançamento do Remo de Mar em Portugal, associados aos eventos de mar da canoagem. O objectivo é partilhar esforços e meios e trazer públicos.</p> <p>17. Ainda não, não temos dimensão que justifique.</p> |
| <p>Averiguar sobre a existência de constrangimentos, limitações ou dificuldades que influenciem a</p> | <p>Quais as principais dificuldades que a FPR tem na promoção internacional do turismo náutico do Remo?</p> | <p>18. Não sentimos dificuldades. A Federação Internacional está ávida de eventos nesta nova vertente do Remo de Mar, mais abrangente, sendo um parceiro natural na promoção das iniciativas da FPR nessa área.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| promoção do turismo náutico do Remo em Portugal | | |
| Recolher sugestões que possam contribuir para a promoção do turismo náutico do Remo em Portugal | Que sugestões pode indicar que possam contribuir para potenciar o turismo náutico do Remo em Portugal? | <p>19. Usar o facto de já sermos um destino turístico tão grande para o treino dos remadores de alta-competição, para promover o destino junto dos remadores amadores. Devemos agarrar nesses exemplos para trazer os outros todos. E é isso que os provados já fazem. Comparando com o Golf, se dissermos que o Tiger Woods treina no sítio X, isso é uma promoção gigante para o sítio X.</p> |

APÊNDICE 4 – ENTREVISTA PEDRO VEIGA

ENTREVISTA INDIVIDUAL – Pedro Veiga

Gerente da Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia

Realizada em Lisboa a 29 de Julho de 2016, com a duração de 37 minutos.

Pretende-se que as respostas a esta entrevista sejam claras e imparciais e que contribuam para conhecer e reflectir sobre as práticas de comunicação utilizadas pela Avizaqua/Herdade da Cortesia para atrair os turistas náuticos, reflectindo o ponto de vista do mercado na óptica da oferta.

| OBJECTIVOS | PERGUNTA | RESPOSTA |
|---|---|--|
| Caracterização da Avizaqqua / Herdade da Cortesia | Qual a missão da Avizaqqua/Herdade da Cortesia? | 1. Receber atletas estrangeiros, Selecções Olímpicas e equipas da elite do Remo. A empresa foi criada em 2005 e o hotel foi construído em 2009 a pensar no target do Remo, com a categoria de hotel de 4 estrelas, totalmente focado nos atletas e adequado às necessidades específicas desse mercado. |
| | Qual a capacidade hoteleira (n.º camas)? | 2. 60 camas + 5 camas extra. |
| | Qual o core target da Avizaqqua/Herdade da Cortesia? | 3. O Remo, que representa metade da facturação e ocupa metade do ano. |
| | Considera que oferecem os equipamentos e serviços específicos necessários à | 4. Sim, completamente! Na |

| | | |
|--|--|--|
| | prática do Remo? | parte do hotel temos camas de 2,10m adequadas a atletas grandes, ar condicionado de qualidade e todo o conforto adequado às estadias longas dos atletas. Registamos os maiores índices de recuperação de sono, de acordo com os dados da Selecção da Grã-Bretanha. Mas mais importante ainda é o excelente plano de água, fundamental para a prática do Remo e a qualidade da comida. Como equipamentos específicos, temos pontão de acesso, racks para barcos, armazém para barcos, ginásio, pista de Remo... |
| Conhecer a estrutura de comunicação da organização | Qual a estrutura de comunicação? (Quantas pessoas, funções genéricas, a quem reportam) | 5. A comunicação é assegurada pelo Pedro e pelo Luís (os dois sócios gerentes da Avizaqqua), de forma natural, por vezes estruturada. |
| Conhecer como é organizada e planeada a gestão da comunicação da organização | A estratégia de comunicação está articulada com um plano estratégico da organização? Quais os objectivos da comunicação? Quais as formas utilizadas para atingir esses objectivos? | 6. A estratégia de comunicação é inata, não delineamos uma estratégia, mas definimos por vezes prioridades. 7. O objectivo é estar com as pessoas e promover um <i>engagement</i> com as equipas e clientes, que são também amigos, reflexo de uma relação muito personalizada. Foco no contacto pessoal e nas relações públicas. Acompanhamento constante |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Quais são os meios utilizados?</p> <p>Quais são os principais atributos que comunicam para atrair os turistas náuticos de Remo?</p> | <p>das equipas quando no hotel, e presença nas principais regatas internacionais onde estas equipas participam.</p> <p>8. Presença em regatas internacionais, com stand de exposição....</p> <p>9. Comunicamos o facto de ser um hotel com facilidades para Remo e Canoagem, onde o que faz a diferença é o serviço e a atenção personalizada do Luís e do Pedro. Depois vem o aspecto da água, depois a comida e só depois o hotel. O clima é importante, principalmente durante o inverno. Neste momento até comunicamos o local Aviz, Portugal.</p> |
| <p>Avaliar a oferta e as oportunidades de desenvolvimento do mercado</p> | <p>Como considera as condições naturais do país (e de Avis) para a prática dos desportos náuticos em geral e do Remo em particular?</p> <p>Como compara essas condições naturais relativamente às condições encontradas em outros países europeus?</p> <p>Considerando o mercado do Remo, como divide os vários segmentos?</p> <p>(Remadores de competição / remadores amadores/ lazer)</p> | <p>10. Temos as melhores condições da Europa. Clima excepcional, planos de água temos alguns com boas condições.</p> <p>11. Temos melhores condições que França e Itália e, eventualmente, tão boas quanto Espanha.</p> <p>12. Nos remadores de competição dividimos o mercado entre as grandes equipas, com orçamentos grandes, e as equipas <i>low-budget</i>, que não têm</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Qual o rácio entre segmentos do mercado do Remo?</p> <p>Qual a época de maior procura deste mercado / sazonalidade?</p> <p>Quais os principais mercados emissores que recebem?</p> <p>Qual o peso/rácio do mercado do Remo na ocupação total?</p> <p>Qual a taxa de ocupação anual da Herdade da Cortesia?</p> | <p>dinheiro para vir para o nosso hotel. No segmento dos remadores amadores/lazer, temos as escolas, colégios e universidades.</p> <p>13. 95% remadores de competição e apenas 5% para o mercado dos remadores amadores/lazer. A razão prende-se com o facto de os amadores quererem todos a mesma altura do ano, que coincide com a época mais importante para o mercado dos remadores de competição também.</p> <p>14. Procura sazonal de inverno.</p> <p>15. Inglaterra, Alemanha, Dinamarca, Áustria, Suíça.</p> <p>16. O mercado do Remo representa 50% da ocupação total, sendo o restante uma ocupação do turismo normal.</p> <p>17. A taxa de ocupação anual da Herdade da Cortesia é de 56%. Na época de inverno, com o mercado do Remo, anda sempre acima dos 80% de taxa de ocupação.</p> |
|--|---|--|

| | | |
|--|---|---|
| <p>Averiguar da existência de políticas sectoriais, parcerias e actividades que possam contribuir para a promoção internacional de Portugal como destino turístico náutico de Remo</p> | <p>Que importância atribui ao facto do Plano Estratégico Nacional do Turismo considerar o turismo náutico um dos dez produtos turísticos estratégicos?</p> <p>Que tipos de parcerias têm ou podem desenvolver que promovam o turismo náutico do Remo?</p> <p>Existe alguma interacção com as entidades oficiais promotoras do turismo em Portugal, quer seja ao nível nacional ou regional?</p> | <p>18. Faz todo o sentido. Temos estado envolvidos no plano estratégico, no levantamento que foi feito de todos os planos de água em Portugal. A ideia dos planos de água fez-nos reflectir que só nos preocupamos com isso na época do Remo, e depois no verão esquecemos a água e só pensamos no hotel em si. Isso fez-nos pensar na mais valia que o plano de água é, para todos os nossos clientes.</p> <p>19. Temos parcerias locais para desenvolver o projecto “Alentejo Azul”, que apresentámos ao Turismo de Portugal, que pretende desenvolver um produto turístico na região com o foco nos planos de água e no turismo náutico.</p> <p>20. Tivemos um forte apoio do Turismo de Portugal para o desenvolvimento deste projecto da Avizaqua.</p> |
| <p>Averiguar sobre a existência de constrangimentos, limitações ou dificuldades que influenciem a promoção do turismo náutico do Remo em Portugal</p> | <p>Quais as principais dificuldades que sentem na promoção internacional do turismo náutico do Remo?</p> | <p>21. A dificuldade é ter mais orçamento para fazer mais promoção e ir a mais provas internacionais.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| Recolher sugestões que possam contribuir para a promoção do turismo náutico do Remo em Portugal | Que sugestões pode indicar que possam contribuir para potenciar o turismo náutico do Remo em Portugal? | <p>22. Um dos aspectos positivos é a promoção do Remo de Mar que a Federação Portuguesa de Remo tem feito, e que poderia ser englobado na estratégia do Turismo de Portugal para a promoção da modalidade numa vertente lúdica e mais acessível em termos de prática.</p> <p>Fazendo um paralelismo com a onda da Nazaré, que leva muitas pessoas a visitar a região para ver a onda, mas que apenas é praticável por muito poucos surfistas no mundo, o Remo de competição é também acessível apenas a especialistas, mas o Remo de Mar pode ser muito mais acessível e ser uma forma de promoção turística.</p> |
|---|--|---|